

**PLAN DE MERCADEO APLICADO AL MANEJO DEL
CRÉDITO DE VEHÍCULO
BANCO DAVIVIENDA OFICINA LA CATORCE DE CALIMA**

KELLY JOHANNA SATIZABAL CARDONA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

**PLAN DE MERCADEO APLICADO AL MANEJO DEL
CRÉDITO DE VEHÍCULO
BANCO DAVIVIENDA OFICINA LA CATORCE DE CALIMA**

KELLY JOHANNA SATIZABAL CARDONA

**Pasantía Para Optar al
Título Profesional En Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director
FELIPE H FERRO RODRÍGUEZ
Economista Especializado en Marketing Estratégico**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2008**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar el título de profesionales en mercadeo.

SANTIAGO ROLDAN

Jurado

ALFREDO BELTRAN

Jurado

Santiago de Cali, 30 de Julio de 2008

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	14
1. FASE I CONCEPTUALIZACIÓN	15
1.1 TEMA GENERAL	15
1.2 TEMA ESPECÍFICO	15
1.3 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	15
1.4 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	16
1.5 MARCOS DE REFERENCIA	17
1.5.1 Marco teórico	17
1.5.2 Marco conceptual	17
1.5.3 Marco legal	20
1.6 METODOLOGÍA	22
2. FASE II INFORMACIÓN	24
2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA	24
2.2 MATRIZ DE INFORMACIÓN	25
2.2.1 Las 4p`s de la empresa	25
2.2.2 Las 4c`s de la empresa	27
2.3 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	29
3. FASE III ANALISIS	30
3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	30
3.1.1 La empresa y su función	30

3.1.2 Definición del negocio	30
3.1.3 Misión	30
3.1.4 Visión	30
3.1.5 Valores	31
3.1.6 Evaluación del desempeño interno	32
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	33
3.2.1 Análisis del medio ambiente externo	33
3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo	39
3.2.3 Descripción de la competencia	39
3.2.4 Barreras de entrada	49
3.2.5 Productos sustitutos	49
3.2.6 Análisis de cliente / usuarios actuales y potenciales	50
3.2.7 Evaluación del desempeño externo	50
3.3 ANÁLISIS DE PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO	51
3.4 ANÁLISIS VEHICULOS NUEVOS EN MERCADO COLOMBIANO	52
3.5 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA (ENLACE 4C`S POR 4P`S)	54
4. FASE IV DIAGNÓSTICO	58
4.1 EL PROBLEMA	58
4.1.1 Planteamiento del problema	58
4.1.2 Formulación	58
4.1.3 Justificación	58
4.2 OBJETIVOS Y META	59
4.2.1 Generales	59

4.2.2 Específicos	59
4.2.3 Alcance – Cobertura Geográfica – Población Beneficiada	59
4.2.4 Meta	60
4.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	60
4.4 VENTAJA COMPETITIVA	60
5. FASE V FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	62
5.1 BASES DE FORMULACIÓN	62
5.1.1 Formulación del problema	62
5.1.2 Objetivo General	62
5.1.3 Alcance	62
5.1.4 Conclusión DOFA para la empresa	62
5.1.5 Ventaja competitiva	63
5.1.6 Factores claves de éxito	63
5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES	63
5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS	63
5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas	63
5.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas	66
6 FASE VI GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	72
6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	72
6.1.1 Implementación	72
6.1.2 Control	72
6.1.3 Evaluación	72
6.1.4 Costos / presupuesto de las estrategias	73

6.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	74
7. CONCLUSIONES	75
8. RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFIA	77
ANEXOS	78

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Lista de tasas	27
Tabla 2. Comportamiento en ventas	29
Tabla 3. Evaluación del desempeño interno	32
Tabla 4. Productos sustitutos	49
Tabla 5. Evaluación del desempeño externo	50
Tabla 6. Análisis de la participación relativa del mercado	51
Tabla 7. Problema: Cumplimiento de la oficina	58
Tabla 8. Factores claves de éxito	60
Tabla 9. Ventaja competitiva	61
Tabla 10. Opciones estratégicas	65
Tabla 11. Presupuesto prueba piloto	73
Tabla 12. Presupuesto proyecto total	73
Tabla 13. Cronograma de actividades	74

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Definición del producto	17
Figura 2. Organigrama de la empresa	28
Figura 3. Matriz de Boston	51
Figura 4. Vertiente y opciones estratégicas	64
Figura 5. Estrategias básicas operativas	67

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Edificio central Banco Davivienda	78
Anexo B. Presidente del Banco	79
Anexo C. Presentación oficinas	79
Anexo D. Imagen crédito de vehículo	80
Anexo E. Medios transaccionales	80
Anexo F. Promociones	82
Anexo G. Logos	82

RESUMEN

El Banco DAVIVIENDA Es una entidad de intermediación y servicios financieros, orientada fundamentalmente a los individuos y familias y especializada en la promoción del ahorro y la financiación de vivienda. Procura el liderazgo en el sector financiero con imagen, rentabilidad y participación en el mercado, con base en innovación, mayor eficiencia en sus operaciones y mejor calidad de los productos ofrecidos a sus clientes. Cuenta con un equipo de funcionarios motivados y capacitados, que disfrutan de un agradable ambiente de trabajo y que están apoyados por modernos y eficientes recursos físicos y tecnológicos. Como parte del Grupo Bolívar, para lograr sinergia en los resultados, coopera y comparte habilidades y negocios con las demás empresas que conforman el Grupo Bolívar.

En mayo de 1972, en el gobierno del Dr. Misael Pastrana Borrero, se expidieron los decretos 678 y 679 por medio de los cuales se creó el sistema colombiano de valor constante. A través de este sistema, los ahorradores además de conservar el valor de su dinero a través del tiempo, a pesar del aumento del costo de vida podían obtener, al mismo tiempo, un rendimiento o interés, que le permitía a las instituciones financieras realizar préstamos para vivienda a largo plazo. Para el manejo de este sistema, se creó una unidad de cuenta que se denominó Unidad de Poder Adquisitivo Constante – UPAC, nombre que resume la filosofía del sistema. Con esta base legal, se iniciaron los estudios para la creación de una Corporación de Ahorro y Vivienda. El equipo de trabajo se integró con la participación del Banco de Bogotá, Seguros Bolívar y Colseguros. En Agosto de 1.972, se crea la entidad bajo el nombre de "Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda – Coldeahorro" organizada conforme las normas legales de la República de Colombia. Sin embargo, el 30 de enero de 1973, la entidad cambia su nombre por el de "Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda – DAVIVIENDA". El acta orgánica de DAVIVIENDA fue aprobada por la Superintendencia Financiera el día 4 de octubre de 1972, por medio de la resolución 2798.

La Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda - DAVIVIENDA, abrió puertas al público el 15 de Noviembre de 1972, con su oficina principal en la Carrera 10 No. 14 - 47 en el edificio del Banco de Bogotá y simultáneamente en las oficinas del Banco de Bogotá del 7 de Agosto, Chapinero y Restrepo; en Medellín en la Oficina Parque Berrio; en Cali la Oficina de Plaza Caicedo y en Barranquilla la Carrera 14. El inicio de operaciones se hizo con un capital autorizado de 60 millones de pesos, 23 funcionarios y como símbolo la "Casita Roja".

Luego de 25 años en los que la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda DAVIVIENDA mantuvo su liderazgo y ocupó primeros lugares dentro del sector

financiero Colombiano, innovando con productos y servicios, el 1 de Julio de 1997 decidió incursionar el mercado de la Banca Personal con el fin de satisfacer todas las necesidades financieras de sus ahorradores bajo un solo techo, "el techo de la Casita Roja de DAVIVIENDA". El 29 de julio de 1997, mediante Escritura Pública No. 3890, otorgada en la Notaría Dieciocho del Círculo Notarial de Bogotá, se protocolizó el proceso en virtud del cual la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda DAVIVIENDA se convierte en Banco de carácter comercial bajo el nombre de Banco DAVIVIENDA S.A. A partir de ese momento se maneja un nuevo concepto publicitario Banco DAVIVIENDA "Aquí lo tiene todo", conservando su imagen de entidad joven, dinámica, eficiente, líder en tecnología y sin olvidarse en ningún momento de sus ahorradores felices.

DAVIVIENDA hace parte del grupo empresarial Bolívar. El conjunto de Empresas Bolívar está orientado fundamentalmente a satisfacer las necesidades de protección, inversión, ahorro, vivienda y recreación de las familias. En sus inicios, se centró en la actividad aseguradora, específicamente de personas, a través de la Compañía de Seguros Bolívar S.A., fundada el 5 de diciembre de 1939, con la que incursionó en un mercado conformado por diversas aseguradoras internacionales, y la Compañía Colombiana de Seguros, que por esos días era la única del capital colombiano. La confianza que mereció en el mercado por la prestancia de sus accionistas y el acertado manejo del negocio, fundamentado en sólidos principios éticos, comerciales y sociales, fue factor determinante para su dinámico crecimiento, y la consecuente creación de nuevas compañías. Hoy, atiende diferentes regiones de la economía, destacándose como un grupo de empresas de gran tradición y liderazgo. Gracias a que ha sabido manejar sus negocios en forma responsable y eficiente, se ha mantenido a la vanguardia en la innovación de productos y servicios y ha cimentado su que hacer en el constante compromiso de servicio y atención al cliente. Cada una de sus empresas trabaja para atender necesidades específicas y bajo estrategias de sinergia; se rige por directrices unificadas de responsabilidad social con el país y una relación de respeto y equidad con el mercado, sus clientes, empleados, intermediarios y proveedores.

La oficina La Catorce de Calima es una de las principales en la ciudad de Cali, ya que fue una de las primeras que se abrió, obteniendo mucho reconocimiento por parte de los clientes y usuarios, esto con lleva a que las metas pactadas en ella sean muy ambiciosas. Cuenta con un portafolio de servicios extenso muy importante para el sector cumpliendo satisfactoriamente las metas en gran parte de los productos pero a pesar de ello no ha sido el mismo logro en crédito de vehículo.

La directora de la oficina la señora Isabel Cristina Zuluaga se ha destacado por realizar un fuerte trabajo en la colocación de ellos, cuenta con un equipo de funcionarios motivados y capacitados donde se espera que el producto mejore

para mediados del 2009, implementando nuevas y mejores estrategias con el análisis del plan de mercadeo estratégico que se desarrollara.

En lo que el banco se está centrando en este momento es en el servicio con los clientes, ya que la competencia en este sector es muy fuerte y los productos que se ofrecen son los mismos, por eso se evaluado analizando mas allá, pensando en que es lo que realmente satisface completamente al cliente fuera de una tasa, o de una cuota baja, etc. Pasando a segundo plano y quedándose por el trato y el interés que se demuestra por el en el Banco.

El mercado está en continuo cambio, y los clientes se vuelven cada vez más exigentes a la hora de comprar un producto, y el mundo cada día es más competitivo; por lo anterior, las empresas deben comenzar a aplicar una nueva mentalidad de negocio y competencia en busca de calidad, por medio del diseño e implementación de una estrategia de mercadeo bien definida, relacionada con la asignación de recursos que sean escasos para la empresa y de los que se desea obtener un rendimiento o utilidad. También ayuda a la toma de decisiones que relaciona la situación actual de una empresa con la situación deseada para ella en el largo plazo, fijando metas a alcanzar y especificando los mejores caminos para ello.

El banco Davivienda cuenta con un portafolio de servicios bastante amplio que le puede brindar al cliente diversas formas de obtener un crédito o de generarle rentabilidad a su dinero estos son: cuentas de ahorro, cuentas corrientes, Dabuenavida, certificados, carteras colectivas, créditos para vivienda, crédito de vehículo, tarjetas de crédito, crédito universitario, libranzas, etc. Dándole así beneficios para los clientes.

Dentro de la oficina se puede concluir que los factores claves de éxito son los productos con excelentes beneficios y los funcionarios o talento humano que están debidamente capacitados para cumplir con las exigencias de los clientes haciendo de la oficina un clima organizacional acorde para trabajar.

INTRODUCCIÓN

Desarrollar la capacidad de comprender que hay deseos y expectativas únicas de cada persona, hace que hoy las compañías piensen en diseñar un proceso de investigación donde se controle no solo la administración de la información obtenida del mercado al que se desea penetrar si no el establecer mecanismos estratégicos para satisfacer plenamente esos deseos y expectativas de sus clientes y Davivienda ha comprendido claramente este aspecto

El proyecto se enfoca hacia la creación de un plan de mercadeo que nos llevara a fortalecer uno de los productos fundamentales que se maneja en la oficina La 14 de Calima del Banco Davivienda, crédito de vehículo, entrándose a evaluar y analizar diversas variables que nos llevan a conocer como se encuentra en realidad sus puntos débiles y sus fortalezas, evaluando también la competencia y el perfil de competitividad que tiene la oficina.

También se analizará la percepción del cliente en cuanto a tasas, servicio, producto, entre otras y si se ha podido satisfacer completamente sus necesidades. Es un análisis muy completo y detallado que nos sirve de soporte para saber cómo se encuentra la oficina, si es reconocida, si esta utilizando bien los recursos y que puede hacer para mejorar.

Es importante aprovechar valiosas herramientas como el mercadeo estratégico, pues su finalidad es orientar empresas hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad y en este caso orientados específicamente al Plan de Mercadeo para la línea de financiación de vehículos que tiene Davivienda en la sucursal de Calima Cali.

1. FASE I - CONCEPTUALIZACIÓN

1.1 TEMA GENERAL

- **Mercadeo Estratégico.** Es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación satisfaciendo las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

1.2 TEMA ESPECÍFICO

- **Plan de Mercadeo.** En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del marketing es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, y en síntesis tener un análisis claro para la sucursal de Davivienda en Calima del manejo mas adecuado de las cuatro variables fundamentales, como son Producto, Precio, Distribución y Promoción sin detrimento de apoyarse en otras variables claves del marketing necesarias para desarrollar un plan de mercadeo que pueda aplicar la empresa de manera mas efectiva.

1.3 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

El negocio bancario consiste en recibir dinero de aquellos clientes que desean ahorrar o invertir para luego prestarlo a otros clientes que lo necesitan para suplir sus necesidades específicas. Los recursos que se reciben de los ahorradores e inversionistas se denomina captación, los créditos otorgados se denominan colocación.

1.4 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

El crédito de vehículo va dirigido a personas naturales o jurídicas que deseen obtener carro propio, financiando hasta el 90% del valor comercial para vehículos nuevos y para usados desde el 70% hasta el 80% dependiendo si es de los últimos 10 años o 5 años respectivamente.

- **Requisitos de financiación**

- **Personas naturales**

- ✓ **Empleados:**

- Diligenciar la Solicitud de Vinculación (Disponible en Oficinas)
- Fotocopia de documento de Identidad
- Certificado de Ingresos y Retenciones del últimos año.
- Certificación laboral (Máximo 30 días de expedición)
- Si tiene otros ingresos, anexar los tres últimos extractos de la Cuenta de Ahorros y/o Corriente.

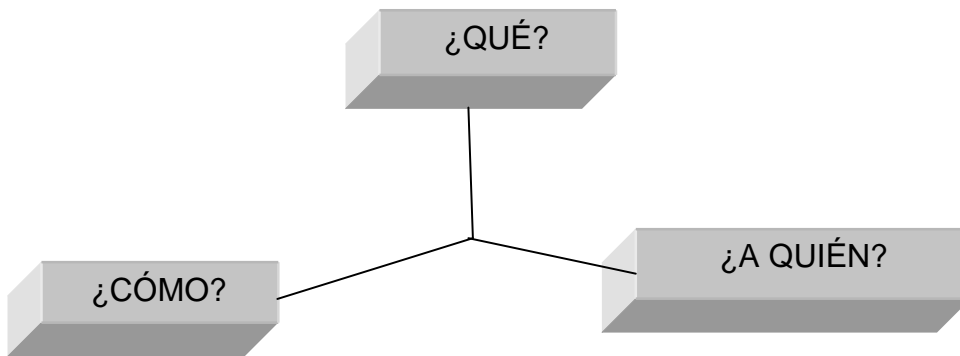
- ✓ **Independientes:**

- Diligenciar la Solicitud de Vinculación (Disponible en Oficinas)
- Fotocopia de Documento de Identidad
- Declaración de Renta o Certificado de Cámara de Comercio (No mayor a 30 días)
- Extractos de Cuenta Corriente y/o Ahorros de los últimos tres meses.

- **Personas jurídicas**

- Diligenciar la Solicitud de Vinculación (Disponible en Oficinas y www.davivienda.com)
- Fotocopia Documento de Identidad Representante Legal.
- Certificado de Ingresos y Retenciones.
- Declaración de Renta de los dos últimos años.
- Extractos bancarios de los últimos tres meses.
- Certificado de Constitución y Gerencia o Matrícula Mercantil (No mayor a 60 días)

Figura 1. Definición del producto



Fuente: LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 4 ed. México: McGraw Hill, 1995. p. 186.

- **Que.** Satisfacer los deseos y expectativas únicas de cada persona, brindándole un servicio diferente, cálido haciéndolos sentir totalmente satisfechos con el producto.
- **Como.** A través de la prestación de un servicio confiable, amable, oportuno y seguro que le brinde la satisfacción de obtener información exacta, precisa y sin errores.
- **A Quien.** Al grupo objetivo para crédito de vehículo, personas con ingresos mínimos de \$1.000.000 pertenecientes a estratos socioeconómicos 3 y 4

1.5 MARCOS DE REFERENCIA

1.5.1 Marco Teórico. Se tomo como texto guía el libro de “Marketing Estratégico” enfoque de toma de decisiones del autor Walter Boyd Mullins Larréché; pues participa de sus conocimientos llevando a conducir a un nuevo significado de marketing estratégico.

“El plan de mercadeo estratégico se basa en el planear, crear, tomar decisiones estratégicas útiles para la diferenciación de productos utilizando las herramientas adecuadas para la captación de nuevos clientes y nuevos mercados”.

1.5.2 Marco Conceptual. Se enuncian y explican términos que se utilizan en el desarrollo del proyecto.

- **Plan de mercadeo.** Es un documento organizado donde se establecen unas estrategias y planes específicos permitiendo alcanzar las metas y los objetivos planteados.
- **Mercadeo estratégico.** Es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación satisfaciendo las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.
- **Mercadeo.** Consiste en actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.
- **Investigación y desarrollo.** Son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas.
- **Matriz dofa.** Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, donde se componen por; las fortalezas y debilidades están representadas en la parte interna las que nos dicen la parte positiva para lograr el objetivo y las dificultades que se tienen de dicho logro; y las oportunidades y amenazas en la parte externa de la empresa; las que nos dicen que es lo afecta la empresa tanto positiva como negativamente.
- **Plan de acción.** Es un programa de actividades que se caracteriza por estar organizado con responsables, tiempo de ejecución y costos para realizar dicha actividad.
- **Competencia.** Se establece entre dos o más empresas que aspiran a obtener la mayor cantidad de mercado, demandando así un mismo producto o servicio.
- **Análisis competitivo.** Es un procedimiento que nos permite apreciar todo el mercado al cual se quiere llegar, evaluando en si la localización, la calidad, la distribución, las estrategias de promoción que esta implantando la competencia, permitiendo obtener una valoración de sus fortalezas y debilidades desde el punto de vista del consumidor, aprovechándolas al máximo para el desarrollo de las metas de la empresa como tal.
- **Táctica.** Es un método establecido con el fin de lograr un objetivo planteado; son los pasos a seguir.

- **Formulación de las estrategias.** Para el análisis y evaluación de las estrategias implica tomar decisiones subjetivas con base a la información objetiva, planteando directrices apropiadas para conseguir los objetivos deseados.

- **Segmentación.** Segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio, en un cierto número de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre si y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gastos de sus componentes, que se denominan segmentos, obtenidos mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos a priori por la empresa.

- **Marco conceptual del banco de vivienda oficina la catorce de calima**

- **Portafolio de productos.** Portafolio integral de productos que ofrece las mejores alternativas de ahorro, crédito e inversión, para personas que deseen tener experiencia crediticia o para satisfacción de alguna necesidad, adquiriendo así créditos hipotecarios, de vehículo, libranzas, tarjetas de crédito, etc.

- **Banca personal.** Entidades especializadas en gestionar las inversiones de sus clientes, normalmente solo a partir de niveles económicos altos. Actividades de financiamiento y servicios de un banco para atender las necesidades del individuo.

- **Ahorro e inversión.** Es la cantidad monetaria excedente de las personas e instituciones sobre sus gastos, ahorro significa "reservar" una capacidad productiva, no empleada en la producción de bienes de consumo y dejarla disponible para producir nuevos bienes de inversión.

- **Transacción.** Es un acuerdo comercial entre personas o empresas

- **Crédito de vehículo.** Crédito que le brinda la posibilidad de adquirir un vehículo nuevo o usado de acuerdo a las políticas del banco.

- **Fiduciaria.** Se encarga de la administración de los bienes del fideicomiso mediante el ejercicio obligatorio de los derechos recibidos del fideicomitente, disponiendo lo necesario para la conservación del patrimonio constituido y el cumplimiento de los objetivos o instrucciones del fideicomitente.

- **Captación.** Proceso mediante el cual el sistema financiero recoge recursos del público ahorrador y los utiliza como fuente del mercado financiero. En el caso de la captación bancaria son todos los recursos que la banca obtiene a través de sus instrumentos de captación (cuenta de cheques, cuenta

de ahorros, depósitos a plazo fijo, etc.), que conforman los pasivos del sistema bancario e incluyen recursos en moneda nacional y extranjera.

- **Colocación.** Operación por medio de la cual el banco obtiene efectivo contra la entrega de documentos que representan sus metas. Son los préstamos de dinero que el banco hace a sus clientes.
- **Simuladores.** Programas por los cuales se le puede dar al cliente una simulación de las cuotas del crédito dependiendo el valor a financiarse.
- **Financiación.** Es el valor del crédito máximo que se le puede ofrecer al cliente, teniendo en cuenta aspectos como la capacidad de endeudamiento.
- **Tasas de interés.** La tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar/cobrar por tomarlo prestado/cederlo en préstamo. Entonces, el poseedor de una suma de dinero deseará obtener la máxima rentabilidad posible para su capital, conforme a las oportunidades de inversión del mismo.
- **Cuotas mensuales.** Es la cuota que le va a generar el crédito mensual dependiendo del tiempo financiado.
- **Extractos bancarios.** Es un documento que se le genera al cliente donde viene detallado toda la información con respecto del crédito
- **Medios transaccionales.** Son los medios por donde el cliente puede realizar todo tipo de consulta, pagos, transferencias, etc. Dándole la facilidad de realizarlo por canal virtual, teléfono rojo, etc. Y así pueda ahorrarse filas en el banco.

1.5.3 Marco Legal. Decreto 519 de febrero 26 de 2.007 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Resolución 428 de marzo 30 de 2.007 y Resolución 1086 de junio 29 de 2.007 de la Superintendencia Financiera de Colombia: Definen para el periodo abril 1 y junio 30 de 2.007, la Tasa Límite de Usura para las modalidades de micro crédito en el 33,93% EA. y para crédito de consumo y ordinario el 25,12% EA.

Para el siguiente trimestre, julio 1 y septiembre 30 de 2.007, una Tasa Límite de Usura para la modalidad de crédito de consumo y ordinario del 28,52% EA.

Resolución Externa 03 de mayo 6 de 2.007 del Banco de La República: Mediante la cual se crea un Encaje Marginal no remunerado sobre el monto de cada tipo de exigibilidad en moneda legal que exceda el saldo registrado al 7 de mayo de 2.007, en Cuenta Corriente y demás exigibilidades 27%, Cuenta de Ahorro 12,5% y CDT menor a 18 meses 5%. Resolución Externa 07 de junio 15 de 2.007 y Circular Reglamentaria Externa DODM-147 del 28 de junio de 2.007 del Banco de La República: Modifican a partir de julio 11 de 2007 el encaje Marginal y el encaje ordinario de cada tipo de exigibilidad en moneda legal y

reglamenta las cuentas del PUC que se deben utilizar para el cálculo del encaje, así:

- **Encaje Ordinario.** Depósitos de Cuenta Corriente, Demás Exigibilidades y Cuentas de Ahorro, 8,3%, CDT menor a 18 meses, 2,5% y para los mayores a 18 meses se mantiene en 0%.
- **Encaje Marginal.** Depósitos de Cuenta Corriente, Demás Exigibilidades y Cuentas de Ahorro, 27% y depósitos CDT menor a 18 meses 5%. Adicionalmente, se presenta disminución en la remuneración del encaje ordinario de la Cuenta de Ahorro que pasa del 75% al 37,5% de la meta de inflación definida por el Banco de La República. Resolución Externa 08 de junio 15 de 2.007 del Banco de La República: Mediante la cual se modifica el requerido de inversión en Títulos de Desarrollo Agropecuario de la Cuenta de Ahorros, incrementándolo del 5% al 7%

Resolución Externa 05 de mayo 18 de 2.007, Circular Reglamentaria Externa DODM-295 de mayo 29 de 2.007 y Circular Reglamentaria Externa DODM-144 de junio 20 de 2007 del Banco de La República: Mediante las cuales se expiden regulaciones en materia de compensación y liquidación de divisas y de sus operaciones, restringiendo la utilización de cuentas corrientes de compensación en la liquidación de derivados de cumplimiento efectivo realizados entre residentes y agentes profesionales del exterior, entre residentes e intermediarios del mercado cambiario.

Resolución 1067 de junio 28 de 2.007 de la Superintendencia Financiera de Colombia: A través de la cual se definen los porcentajes de cobertura de riesgo de tasa de interés y tasa de cambio para efectos de la proyección de los intereses y saldo de la deuda de los entes territoriales. La Superintendencia Financiera de Colombia definirá trimestralmente los mencionados porcentajes.

Decreto 666 de marzo 06 de 2.007 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público:

Mediante el cual se reglamentan las cuentas de margen, definiéndolas como contratos celebrados para realizar operaciones de contado de compraventa de valores, por cuenta de un cliente y por montos superiores a los recursos aportados por éste. Adicionalmente, se reglamentan los montos mínimos iniciales, el llamado al margen, cierre obligatorio de posiciones abiertas, sociedades autorizadas, cumplimiento de las operaciones y prohibiciones.

El Marco legal sobre el tema de Prevención y Control de Lavado de Activos, tiene como base fundamental las políticas, normas y procedimientos consignados en el Título Primero del Capítulo 11 de la Circular 007 de 1.996. Es importante destacar que la Superintendencia Financiera de Colombia, publicó la Circular Externa 022 de Abril 19 de 2007, en lo referente a las Instrucciones relativas a la Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo, estableciendo los parámetros mínimos que

las entidades deben atender en el diseño, desarrollo e implementación del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo “SARLAFT”.

Para tal efecto el Banco posee controles internos que le permiten satisfacer las expectativas de las autoridades supervisoras, así como las de sus bancos corresponsales extranjeros. Adicionalmente, el Banco cuenta con una Estructura de Cumplimiento adecuada y con un programa funcional para la Prevención del Lavado de Activos y otras actividades ilícitas conexas y cuenta con el conocimiento y compromiso de todos sus empleados y directivas.

1.6 METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el análisis del plan de mercadeo del presente trabajo se tomó en cuenta las siguientes fases:

- En la fase uno, conceptualización, se describen los aspectos generales de conceptos significativos para una empresa la cual desea implementar un plan de mercadeo estratégico con base a marcos de referencia, teóricos y legales.
- En la fase dos, información, se describe todos los aspectos generales de la empresa, su historia y antecedentes recopilando datos actuales y analizando el marketing mix de manera general para obtener así las falencias y las oportunidades que esta presentando la empresa en el momento.
- En la fase tres, análisis, se encuentra dividida en cuatro temarios: El primero es un análisis profundo sobre el ambiente interno de la compañía, identificando la función de la empresa, como se encuentra definido el negocio, su misión y visión. El segundo es sobre el ambiente externo, tomando en cuenta variables de carácter económico, social, tecnológico, político y cultural; que intervienen en el funcionamiento del negocio; además de la realización de un análisis comparativo (matriz de participación relativa) en donde se enfrentan las ventas de la empresa con respecto a sus competidores. Se evalúan las barreras de entrada, los productos sustitutos, los clientes potenciales y actuales y por último se realiza una breve descripción del competidor más cercano. En el tercero se realiza un análisis global sobre el problema en general, los antecedentes, los síntomas y causas llevan a la especificación del problema principal que enfrenta la compañía; de allí se determina tanto las consecuencias actuales como las futuras que se puedan generar al no aplicar correctivos a dicho problema. En el cuarto se enmarcan ya los objetivos tanto generales como específicos para la solución del principal problema que tenga la compañía, acompañado de un alcance y metas, para el logro de dichos objetivos. Y por último el análisis de participación relativa y el Análisis Dofa relacionado con las 4 P's y las 4 C's de la empresa.

- En la fase cuatro, diagnóstico, se entra a plantear y formular el problema, mostrando las consecuencias actuales y futuras que se pueden generar. Después de la formulación del problema es fundamental plantear los objetivos, alcances y metas que dan dirección al proyecto, junto con los factores claves de éxito y la ventaja competitiva.
- En la fase cinco, formulación de estrategias, se encuentra dividida en tres temarios: El primero es un resumen sobre los temas anteriormente mencionados. El segundo es el planteamiento de nuevas oportunidades del mercado, allí se analizan las alternativas, la viabilidad, la macro segmentación y micro segmentación. El tercer tema son las esquematizaciones de las opciones estratégicas corporativas como operativas.
- En la fase seis, gestión del plan, se llega al proceso de ejecución de las estrategias, allí se determinan, la implementación, el control, la evaluación, costo y presupuesto de la implementación y ejecución de las estrategias

2. FASE II - INFORMACIÓN

2.1 HISTORIA

La entidad financiera Banco Davivienda nació en Agosto de 1972 con el objetivo de que los ahorradores pudieran conservar el valor de su dinero a pesar del costo de vida, obtenido un rendimiento o interés que permitiera realizar préstamos a largo plazo. Inicio con el nombre de Corporación Privada de Ahorro y Vivienda Davivienda y estaba integrada por el Banco Bogotá, Seguros Bolívar y Colseguros teniendo como símbolo la casita roja, abre puertas al público el 15 de noviembre de 1972. Fueron 25 años en los que la Corporación mantuvo su liderazgo y ocupo primeros lugares dentro del sector financiero.

Manteniendo su filosofía de servicio y calidad, el 1 de Julio de 1997 da un gran paso al mercado convirtiéndose en Banco Davivienda “La Banca bajo un solo techo” con el fin de satisfacer todas las necesidades financieras de sus ahorradores, donde el presidente del Banco el señor Efraín Forero se ha encargado de conservar una imagen de entidad joven, dinámica y eficiente.

La oficina La 14 de Calima es una de las principales en la ciudad de Cali, ya que fue una de las primeras que se abrió, obteniendo mucho reconocimiento por parte de los clientes y usuarios, esto con lleva a que las metas pactadas en ella sean muy ambiciosas. Cuenta con un portafolio de servicios extenso muy importante para el sector cumpliendo satisfactoriamente las metas en gran parte de los productos pero a pesar de ello no ha sido el mismo logro en crédito de vehículo. Se encuentra ubicada en el centro comercial la catorce de calima local 105.

En la actualidad ha sufrido muchos cambios para el beneficio del mismo, en el 2006 se fusionó con el banco superior obteniendo la franquicia exclusiva de Diners Club y con productos que ampliaron su portafolio brindándole al cliente más oportunidades de crédito e inversión. En el 2007 se fusiona con Bancafe, estableciendo ya retos no solo nacionales sino también internacionales, ya que Bancafe se encuentra en otros países, coge un mercado supremamente grande y se une a un concepto totalmente diferente del que se venía manejando pues este tiene otro perfil de clientes.

Es un reto muy grande que esta empleando el banco que a largo plazo se puede tener unas utilidades gigantescas ya que son mas los clientes y mas las opciones de buscarlos que las que se venía manejando.

2.2 MATRIZ DE INFORMACIÓN

Es la base de información de toda la compañía en sus diferentes aspectos como lo son las 4p's y las 4'c que de alguna manera nos ofrecen un enfoque al planteamiento del problema y estas se explican a continuación.

2.2.1 Las 4p's de la empresa. Es la combinación de variables conocidas como elementos del marketing. También llamadas las 4 "P's": producto, precio, promoción y plaza.

- **Producto.** La entidad financiera Banco Davivienda es una empresa que presta una variedad de productos pensando siempre en el cliente teniendo para los múltiples beneficios.

El portafolio de productos esta conformado por:

- Cuenta de ahorro
- Cuenta corriente sin sobregiro
- Cuenta corriente con sobregiro
- Dabuenavida
- Certificados
- Carteras colectivas
- Daviplus
- Solidez
- Dafuturo
- Dafuturo educativo
- Fondo de empleados
- Tarjetas de crédito
- Marca privada
- Marca compartida
- Franquicia Visa
- Franquicia Máster Card
- Franquicia Diners
- Libranza
- Crediexpress rotativo
- Crediexpress fijo
- Compra de cartera
- Crédito de vehículo
- Crédito hipotecario
- Subrogación constructor
- Vivienda sobre planos
- Diferente de vivienda
- Cesión de crédito
- Remodelación

- Leasing habitacional
- Crédito pymes

- **Promoción.**

- **Publicidad.** El banco Davivienda utiliza todos los medios de comunicación para pautar; esta en televisión nacional e internacional, prensa, radio, directorios telefónicos dependiendo todo de cada ciudad, cuenta con una página Web la cual muestra la historia, actualizaciones en tasas e información financiera, los clientes pueden hacer transacciones, consultas, pagos, etc., pueden realizar simulaciones de crédito y pueden reportar alguna anomalía con el defensor del cliente.

- **Relaciones Públicas.** Son de carácter informal, se manejan por la parte de las oficinas los directores, la parte administrativa jefes o coordinadores, asesores externos y en la alta gerencia los vicepresidentes y presidentes contactando directamente al representante legal de las empresas o el encargado de su función para realizar gestión comercial y ofrecerle los productos con todos sus beneficios.

- **Fuerza de ventas.** Está conformada por 6 informadoras, 3 en el horario normal y 3 en el horario adicional, que son las directas encargadas de que las metas en la oficina se cumplan realizando gestión comercial todo el tiempo, 2 subdirectorías 1 por cada horario las cuales también realizan parte de esta gestión pero la responsabilidad cae directamente en las informadoras, el director de la oficina que esta en contacto directo principalmente con las empresas realizando los convenios de libranza y existen 10 cajeros, 5 en el horario normal y 1 en el horario especial y 4 en el horario adicional, los cuales dan referidos a las informadoras ya que ellos pueden ver saldos, movimientos, giros internacionales, etc. Y se puede manejar ofreciéndoles los productos del banco.

- **Precio – Tasas.** La tasa que se maneja en el banco para crédito de vehículo es muy competitiva con la de las demás entidades pues en este sector eso es lo importante para el cliente, además varía dependiendo si el cliente tiene portafolio, si es por libranza o si no tiene productos con el banco.

Tabla 1. Lista de Tasas

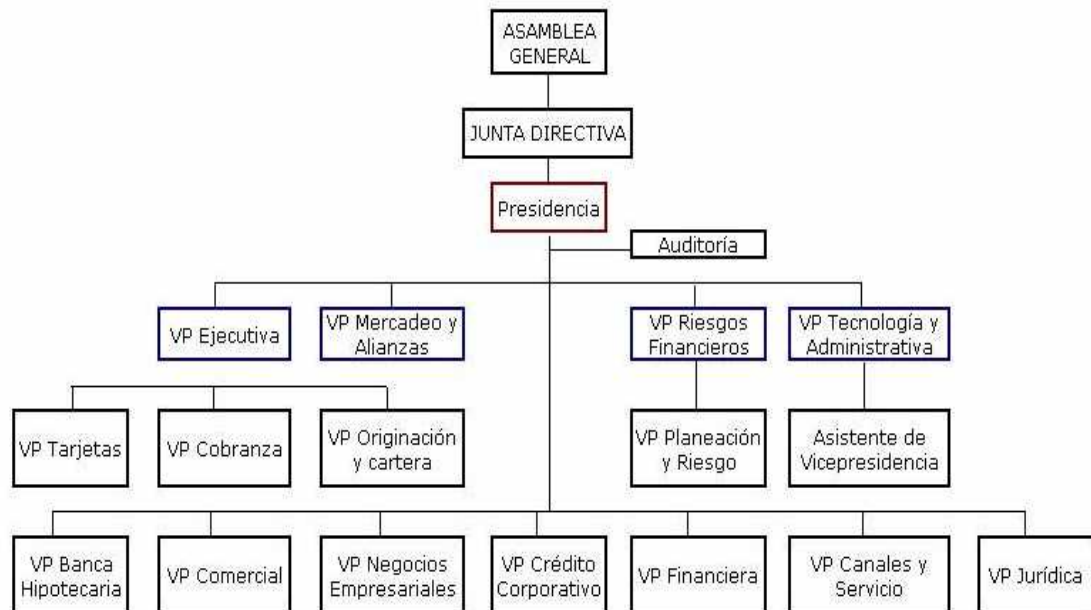
ENTIDAD TIPOS	DAVIVIENDA	OCCIDENTE	COLPATRIA	BANCOLOMBIA
NUEVO	1.8	1.82	1.7	2.05
USADO	1.75	1.85	1.7	2.05
PORTAFOLIO	1.7	2	N/A	N/A
LIBRANZA	1.4	1.55	N/A	N/A
LIBRE INVER CON PRENDA	1.8	N/A	N/A	N/A
CREDIEXPR	2.35	N/A	N/A	N/A
MORA	2.35	2.35	2.35	2.35

- **Plaza.** La oficina catorce de calima se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Cali en el centro comercial la catorce de calima local 105, en la sección de entidades financieras, aquí se manejan estratos 2, 3 y 4, la oficina es muy amplia ya que es demasiada gente la que la visita. La cobertura principalmente se orienta a todas las comunas cercanas y pymes del sector. El producto crédito de vehículo va especialmente para personas con estratos 3 y 4 que tengan ingresos superiores a \$1.000.000.

2.2.2 Las 4c`s de la empresa

- **Compañía.** El banco Davivienda es una entidad financiera que ofrece diversos productos de ahorro e inversión para los clientes o usuarios que desean suplir alguna necesidad en los cuales pueden acceder a ellos cumpliendo con unos requisitos y así disponer de sus múltiples beneficios. La organización es integral ya que todos trabajan conjuntamente en las diferentes áreas funcionales logrando así un mismo objetivo, satisfacción plena del cliente.

Figura 2. Organigrama de la empresa



Fuente: Estructura organizacional del Banco Davivienda [en línea]. Santiago de Cali: Banco Davivienda, 2008. [Consultado 23 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://intranet.co.davivienda.com>

- **Clientes.** Los clientes son aquellas personas naturales o jurídicas que deseen obtener su carro propio que no excedan la edad de 64 años y que tengan ingresos superiores a \$1.000.000

- **Competencia.** Posee mucha competencia este sector ya que en Colombia existen más de 10 Entidades financieras que llegan hacer competencia directa y competencia indirecta (productos sustitutos), que ofrecen diversos productos por cada una de ellas haciendo que el trabajo se vuelva más complejo. Dentro de dicha competencia tenemos unas entidades que se consideran competidores directos, debido a que ofrecen directamente créditos de vehículo. Entre estas entidades se encuentran:

- Banco de Occidente
- Banco Colpatria
- Bancolombia
- Banco de Bogotá
- Banco Santander, entre otros.

Pero de igual manera existen unas entidades que aunque no ofrecen directamente crédito de vehículo, le dan al cliente la posibilidad de adquirir otro producto para lograr el mismo objetivo. Entre estas entidades se encuentran:

- Banco AV Villas
- Banco de la Mujer
- Concesionarios de vehículos, entre otros.

- **Clima.** Su recurso humano cuenta con planes y programas de capacitación y desarrollo manejando buenas relaciones con cada uno de los funcionarios, teniendo en cuenta sus sugerencias para el mejoramiento de la empresa. Este sector es objeto de millonarias inversiones por la entrada de competidores nuevos y proyectos ambiciosos que adelantan los jugadores tradicionales. Es un sector muy competitivo vemos que los competidores ya no son solamente nacionales sino también internacionales, y cada vez se fusionan mas para así obtener más poder y mejor mercado para lograr más clientes potenciales.

2.3 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La oficina 14 de Calima del Banco Davivienda se destaca por ser una de las más grandes en la ciudad de Cali, esto conlleva a que las metas establecidas en ella sean muy altas, lo que hace que el trabajo sea aun más complejo. Desde el último trimestre del año 2006 se viene presentando una inconsistencia con el cumplimiento de las metas de crédito de vehículo, por eso es necesario establecer un plan de mercadeo implantando unas estrategias y tácticas que le permitan lograr desarrollarse como una de las principales, enfrentando los retos de mercado y defendiendo lo que se ha ganado, manteniendo en esta un crecimiento a través de las estrategias optimas que se le implementaran.

Tabla 2. Comportamiento en ventas 2006 – 2007 – 1er semestre 2008

TRIMESTRE	META	CUMPLIMIENTO	% CUMPLIMIENTO
Enero-Marzo 2006	180.000.000	185.000.000	102%
Abril-Junio 2006	180.000.000	155.200.000	86.2%
Julio-Sept. 2006	180.000.000	177.085.000	98.3%
Octub-Dici 2006	180.000.000	170.100.000	94.5%
Enero-Marz 2007	240.000000	145.000.000	60.41%
Abril-Junio 2007	240.000000	110.000.000	45.83%
Julio-Sept. 2007	240.000000	127.000.000	52.9%
Octub-Dici 2007	240.000.000	94.000.000	39.16%
Enero-Marz 2008	300.000.000	67.000.000	22.3%
Abril-Junio 2008	300.000.000	75.000.000	25%

3. FASE III - ANÁLISIS

3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

En esta sección se exponen y se evalúan los diferentes aspectos de la situación interna de la empresa. Se presenta la información corporativa y su desempeño interno y externo.

3.1.1 La empresa y su función. El Banco Davivienda ha demostrado en su trayectoria ser una entidad financiera destacada en el país por su amplia oferta de productos y servicios en Banca Personal y Banca hipotecaria, teniendo como propósito crecer y lograr una mayor participación en el mercado a través de estrategias comerciales que capitalicen la fortaleza de la organización.

3.1.2 Definición del negocio. El negocio bancario consiste en recibir dinero de aquellos clientes que desean ahorrar o invertir para luego prestarlo a otros clientes que lo necesitan para suplir sus necesidades específicas. Los recursos que se reciben de los ahorradores e inversionistas se denominan captación, los créditos otorgados se denominan colocación.

3.1.3 Misión. Davivienda es una entidad de intermediación y servicios financieros, orientada a los individuos y familias, especializada en la promoción del ahorro y la financiación de vivienda.

Procura el liderazgo dentro del sector financiero con imagen, rentabilidad y participación en el mercado, con base en innovación, mayor eficiencia en sus operaciones y mejor calidad de los productos ofrecidos a sus clientes.

Cuenta con un equipo de funcionarios motivados y capacitados, que disfrutan de un agradable ambiente de trabajo y que están apoyados por modernos y eficientes recursos físicos y tecnológicos.

Davivienda, como parte del Grupo Bolívar, cooperará y compartirá habilidades y negocios con las demás empresas que lo conforman, para lograr sinergia en los resultados del conjunto.

3.1.4 Visión. Será la entidad financiera de clase mundial más respetada en Colombia por prestar a las familias e individuos los más convenientes servicios de forma amable, moderna y sencilla. Por estar comprometida con el país y con su desarrollo sostenible, la entidad desarrollara su objetivo social enmarcando sus actuaciones dentro de los más elevados principios éticos y morales.

Será una organización flexible apoyada en tecnología de punta: el diseño y la integración de sus productos, así como la efectividad y diversidad de sus canales de servicios y ventas que le permitirán estar al nivel de las mejores del mundo y ser líder en los mercados en que compita.

3.1.5 Valores. Tratar a los clientes y compañeros de trabajo con equidad y respeto, hacer de las necesidades del cliente nuestra guía y trabajar para superar esas expectativas día a día.

- **Honestidad.** Obrar siempre con el criterio de lo justo, de lo bueno, de lo recto, de lo diáfano. Esto nos exige, decir la verdad plena, ser transparentes e íntegros rigurosamente fieles a los principios éticos para cumplir con los compromisos adquiridos con los demás.
 - **Excelencia Personal.** El propósito es trabajar productivamente: Calidad, Innovación, Puntualidad, responsabilidad y entusiasmo. Además, reconocer nuestros errores, ser prudentes discretos y sinceros.
 - **Mística por el cliente.** Davivienda es una empresa consagrada al cliente y tiene como dogma la excelencia en el servicio y la calidad superior de sus productos. Nada entonces, resulta más claro y prioritario para nosotros como funcionarios, que la obligación de satisfacer con holgura las expectativas y necesidades de nuestros clientes.
 - **Respeto.** La armonía en un conglomerado humano jamás podría existir sin la tolerancia de las individualidades. En Davivienda, cada funcionario, cada cliente, cada persona que se acerca a nuestro lugar, es tan importante y valiosa como única.
 - **Bienestar Laboral (Inversión Social).** Se enmarca en las políticas institucionales que reflejan el interés y el compromiso que la Organización tiene con su equipo humano.
- ✓ **Formación.** Capacitaciones.
 - ✓ **Desarrollo.** Convocatorias, concursos, ascensos, promociones.
 - ✓ **Entretenimiento.** Actividades deportivas, recreativas y culturales.

3.1.6 Evaluación del desempeño interno

Tabla 3. Evaluación del desempeño interno.

ASPECTOS	CALIFICACION	%	Pon.	JUSTIFICACION
Fuerza de Ventas	5	30	1.5	Su personal está capacitado para cumplir con las necesidades de los clientes. Tiene sus departamentos establecidos, y están siempre en disposición para aceptar cualquier cambio que se presente por el banco.
Orientación al Cliente	4	20	0.8	Tienen buen equipo de trabajo que realiza sus obligaciones de manera adecuada. Están enfocados y se tiene el conocimiento de la descripción del producto, hace falta escuchar al cliente para descubrir en si cual es su necesidad.
Mercado Objetivo	4	10	0.4	Tienen conocimiento de su target group y rango al que se concentran. Se debe ampliar el mercado para no concentrarse solo en las personas que visitan la oficina.
Información 4Ps Empresa	4	10	0.4	Se tiene conocimiento del producto que se está manejando, el banco tiene una campaña excelente en publicidad abarcando todos los medios de comunicación, es directo el contacto con el cliente teniendo así más opciones de deleitarlo y se encuentra en un punto estratégico tiene buena ubicación.
Información 4Cs Empresa	4	10	0.4	Es una empresa firme con un clima organizacional muy buen manejando siempre el servicio con el cliente, teniendo así un valor diferenciador de la competencia.
Cumplimiento de Metas	2	20	0.4	Las metas establecidas para crédito de vehículo en la oficina no se está cumpliendo, se están enfatizando mas en otros productos
Total	3.1	100%	3.9	

Para evaluar el desempeño interno del Banco Davivienda oficina 14 de Calima se le asignó una calificación según su grado de importancia; siendo 5 el nivel más fuerte y 1 su lado menos desarrollado al cual se debe mejorar.

Según la tabla anterior podemos concluir que la empresa tuvo una calificación del 3.9 obteniendo en su mayoría una calificación alta, y necesitando mejorar el cumplimiento de las metas teniendo como objetivo que las asesoras de la oficina no se centren solamente en los clientes que la visitan sino también en visitar empresas y realizar actualizaciones de datos con nuestro mercado objetivos pensionados de gobernación, pensionados de Foped y Pensionados del Seguro Social.

Con la ponderación podemos observar que la oficina tiene mas oportunidades que amenazas colocando en marcha el proyecto. Concentrandose en que la fuerza de ventas tiene la mayor responsabilidad en sacarlo adelante ya que son ellos los que le brindaran al cliente una información que haga que se interesen por el producto

3.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

3.2.1 Análisis del medio ambiente externo. En este campo se describe cada una de las variables que intervienen en el desarrollo del sector de restaurantes.

- **Económico y Social.** El Banco Davivienda, el tercero más grande de Colombia por activos, solicitó un paquete de financiamiento por hasta US\$120 millones para reforzar su plan de expansión y consolidación en el país a la Corporación Financiera Internacional (IFC, por su sigla en inglés).

Con estos recursos Davivienda apoyará su expansión en su operación detallista, luego de adquirir por cerca de US\$200 millones el Banco Superior, mientras mantiene una fuerte presencia en el negocio hipotecario, según se explica en una noticia del sitio Web del brazo de inversiones privadas del Banco Mundial.

Davivienda es propiedad del Grupo Financiero Bolívar, y al adquirir a Banco Superior en una oferta pública en la bolsa de valores de Colombia, totalizó activos por aproximadamente US\$3.000 millones a agosto de 2005, con más de 2 millones de clientes en 216 sucursales y 3.933 empleados en 45 ciudades. Banco Superior tiene 56 sucursales y 1.900 empleados.

El paquete de financiamiento consistiría en un crédito en pesos por el equivalente a US\$60 millones y otros dos desembolsos denominados en dólares por el saldo del crédito.

El Banco Davivienda informó que se perfeccionó la operación de compra de Gran banco - Bancafé con el pago al Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, Fogafín, de \$2,2 billones para cerrar una de las más importantes transacciones financieras que se han registrado en los últimos años en el país. Para esta operación, Davivienda contó con el respaldo de los accionistas aumentando su patrimonio a \$1.460.544 millones y con el apoyo de la IFC, filial del Banco Mundial en la colocación de bonos subordinados en el mercado internacional. De esta forma, Davivienda consolida su posición competitiva como el segundo banco más grande en depósitos con una participación del 14,9% y como el tercero en cartera de créditos con una cuota de mercado del 13,1%. Igualmente, se convierte en la tercera entidad por tamaño de activos con \$18 billones.

Más de cuatro millones de clientes podrán disfrutar desde ya de más de 1.200 cajeros automáticos en más de 130 municipios a escala nacional para hacer sus transacciones con sus actuales tarjetas débito y crédito.

La experiencia y tradición de Bancafé en los sectores cafeteros, internacionales y corporativos unidos al liderazgo en banca personal y la imagen cálida, sólida y moderna de Davivienda se convierten en la mejor alternativa financiera para todos los colombianos. Podremos ofrecer una institución más sólida a todos los clientes Bancafé y Davivienda.

Bancafé tradicionalmente ha apoyado al gremio cafetero y a más de 550.000 familias caficultoras en Colombia con un portafolio integral especialmente diseñado para ellos. Con esta unión, se afianza el compromiso adquirido con estas familias en diferentes alternativas de ahorro y crédito.

Con la fusión, Davivienda tendrá una red de 547 oficinas y extenderá su atención a 82 municipios donde antes no tenía presencia. De esta forma la entidad pasará a ser el tercer banco del país.

La integración lleva a hacer una inversión total en adecuación tecnológica y renovación de oficinas de US\$165 millones. No habrá cambios para los clientes de Bancafé en sus créditos, así como en ninguno de los productos.

Es así como el banco lanzó una masiva estrategia de publicidad, llamada “Que se sepa”, con el fin de informar a la gente que se mantendrá Davivienda y Bancafé como un mismo banco, pero con marcas distintas. La inversión en publicidad para reforzar este concepto asciende a \$5.000 millones.

Gran banco, la entidad absorbida, desaparece jurídicamente. La entidad nueva fortalece la oferta para los clientes tanto de banca personal como de empresas gracias al complemento que aportan sus filiales internacionales y empresas como Fiducafé, Fiduciaria Davivienda y Confinanciera.

Mientras en diciembre de 2005 Davivienda tenía \$7,4 billones, con la integración pasa a tener \$20,6 billones. Si se mira la cartera en 2005, esta era de \$3,5 billones, ahora será de \$12,9 billones. Esto representa un incremento de 270%.

Los clientes de Davivienda y Bancafé contarán con una red en 133 municipios del todo el país para recibir los giros internacionales que envían sus familias desde el exterior. Más de cuatro millones de usuarios cuentan a partir de la fusión con 1.200 cajeros automáticos.

El incremento en tarjetas débito y crédito será de 393% con la fusión. Por el lado de cartera corporativa el salto es de 301%, al pasar de \$1,3 billones en 2005 a \$5,1 billones a junio de este año.

A partir de este momento los colombianos de las empresas con convenio de

descuento por nómina con Davivienda o Bancafé disfrutarán de beneficios especiales en el portafolio integral de servicios de crédito de consumo, ahorro, fondos de pensiones voluntarios, crédito hipotecario y en productos especializados como la tarjeta de crédito Diners Club.

- **Cultural.** A pesar de que la mayoría de usuarios se queja de las largas filas y trámites que tienen que realizar ante sus entidades financieras, cuando se hace una evaluación sobre la calidad del servicio en el sector, los bancos salen bien librados. De acuerdo con la encuesta realizada a 500 usuarios del sector financiero por Dinero e Invamer Gallup, la banca obtiene una calificación de 4,13 sobre 5 en materia de servicio.

Probablemente esto se deba a los múltiples canales y servicios que ofrecen hoy las entidades de crédito. Además de las oficinas y cajeros automáticos, el cliente financiero tiene en la actualidad la posibilidad de hacer sus transacciones con mayor facilidad y comodidad por otros medios como internet, centros de atención telefónica, puntos de pago (POS), sistemas automatizados de pagos (ACH) y corresponsales no bancarios, entre otros.

El despliegue tecnológico ha convertido el servicio al cliente bancario en algo más que sonrisas y un tema de buen trato. Es un concepto mucho más amplio que incluye productos innovadores, procesos ágiles, plataformas unificadas, fácil acceso, rápida respuesta y soluciones en tiempo real.

El objetivo de la banca es mantener el nivel de servicio en medio de estos procesos y llegar a más gente, lo que ha requerido de cuantiosas inversiones en tecnología y recursos humanos, así como de estrategias para la consecución y conservación de clientes. Esto ha dado como resultado un sector cada vez más competido. De hecho, según la encuesta, el nivel de servicio es similar entre las diferentes entidades financieras.

La banca se encuentra ante un doble reto. Para acelerar su masificación, debe seguir invirtiendo en tecnología y fortaleciendo sus canales alternativos. Pero a la par, debe mejorar la atención en las oficinas bancarias, pues la encuesta muestra que estas siguen siendo el canal preferido para los usuarios, inclusive los de estratos altos, que si bien hacen uso intensivo de las distintas alternativas electrónicas, siguen visitando regularmente las sucursales bancarias.

Aunque todas estas estrategias están encaminadas a limitar la visita de los usuarios a las oficinas bancarias, lo cierto es que la banca también tiene que actuar directamente en sus sucursales para agilizar las operaciones que se realizan actualmente y que en horas pico generan las colas que tanto molestan a los clientes.

En este punto, las estrategias van desde horarios adicionales y filas preferenciales, para prestar una atención diferencial y que el titular de la cuenta se sienta mejor atendido, hasta monitoreo constante a través de cámaras y la

creación de oficinas exclusivas para los pagos y recaudos masivos como servicios públicos e impuestos.

Entidades como Davivienda y AV Villas están cambiando físicamente sus oficinas y sus modelos de atención para segmentar sus clientes y darles una atención de acuerdo a la relación que tengan con el banco. Además, esta última entidad abrió siete centros de pago; entretanto, Colpatria abrió nueve en todo el país.

- **Tecnológico.** Los bancos colombianos están haciendo grandes esfuerzos por desarrollar otros canales diferentes a las oficinas para la distribución de productos financieros. Las razones son obvias: reducción significativa de los costos operativos, menos procesos para realizar transacciones, descongestión de las oficinas y potencializarían del uso de las redes bancarias para desarrollar otros negocios inherentes a la actividad financiera, como la distribución de pensiones, seguros, productos de inversión.

La manera de hacerlo es por medio de otros canales como los cajeros electrónicos, los puntos de pago y el servicio de audio respuesta. En el país hay 5.200 cajeros electrónicos de diferentes redes.

De este número más del 80% realiza exclusivamente tareas de consulta y entrega de efectivo. Aunque hay algunas entidades como Davivienda que ya manejan una opción para pagar servicios públicos o hacer transferencias de fondos desde otras entidades nacionales e internacionales hacia una cuenta en el banco.

Según la Asobancaria, también hay 45.000 puntos de pago (POS) en establecimientos comerciales para realizar compras. Pero uno de los canales que más énfasis ha tenido en los últimos 10 años es el de audio respuesta que permite realizar consultas y transacciones, mediante la asistencia de una operadora automática. Si se comparan los costos para el banco de una transacción en los diferentes medios es fácil comprender por qué el esfuerzo por alejar al cliente de las oficinas.

Liderar la transformación tecnológica en una organización como Davivienda no es un proceso al que muchas personas se le midan. Rodolfo Serna, vicepresidente de tecnología de Davivienda, ha tenido éxito en el proceso de poner a Davivienda al nivel. Los retos han sido grandes: el problema del año 2000, la eficiencia e integración de las entidades financieras, los multiproductos, el cliente único.

El proceso de transformación ha implicado liderazgo, esfuerzo y dedicación continuados, a un ritmo e intensidad inimaginables. Para Serna, esto no es problema: los sistemas lo apasionan y el trabajo con quienes los manejan es lo que más disfruta. Su experiencia de muchos años en sistemas ha sido fundamental, pues los conoce a fondo; para él son como una artesanía que exige mucho detalle y dedicación.

Davivienda comprendió que más que cambiar unos cuantos equipos y software había que transformar la organización. El proceso implicaba riesgos. Era como "entrar a pits, lo que les haría perder el liderato. No obstante, la competencia también tendría que hacerlo". Serna y los comités estratégicos, creados en la empresa, idearon el Proyecto Siglo XXI. Para él, es importante que Davivienda entre a enfrentar la ardua competencia que va a surgir cuando pasen los tiempos de crisis y quede un sector financiero más consolidado y posiblemente con nuevos y poderosos jugadores. Lo interesante de este proceso ha sido ayudar a descubrir que la empresa tenía la capacidad de desarrollo tecnológico propio. Davivienda se convirtió en banco en seis meses con su propio software y tiene la experiencia de haber desarrollado muchos productos innovadores.

Este banco concibe la tecnología a la medida de sus prioridades: el cliente, el área comercial y la rentabilidad.

Al frente de la vicepresidencia de tecnología, Serna tiene como próximos retos iniciar la prestación de servicios en la red de redes, incorporar en las operaciones en Venezuela la misma plataforma tecnológica colombiana, aumentar el número de productos hechos a la medida y, sobre todo, continuar con el concepto de multiproductos, multicompañía y multimoneda.

- **Político.** La Superintendencia Financiera, dio a conocer que a septiembre las ganancias de los establecimientos de crédito llegaron a \$3,03 billones, superior 29,2 % a los \$2,34 billones que obtuvo en el mismo periodo del año pasado.

Las entidades financieras con las mayores utilidades fueron Bancolombia, con \$572.494 millones; Banco de Bogotá con \$415.107 millones; Davivienda con \$394.424 millones; y BBVA con \$272.097 millones.

El informe muestra que los activos al terminar el tercer trimestre del año están en 175,36 billones de pesos, mientras que el patrimonio suma \$20,53 billones.

De otra parte, la Súper financiera informó que a septiembre de 2007, las utilidades acumuladas por las entidades del sistema financiero consolidado alcanzaron un monto de \$6,36 billones, superior en \$985.000 millones respecto a igual periodo del año anterior.

Este balance incluye bancos, aseguradoras, fondos de pensiones, fiduciarias y comisionistas de bolsa, y es la primera vez desde abril del año pasado que todos los grupos de intermediarios muestran resultados positivos acumulados hasta septiembre.

Colombia permitió el establecimiento de sucursales para bancos y compañías de seguros pero con capital, el cual debe ser efectivamente incorporado en pesos al país, y se reservó el derecho a regularlas y exigirles los mismos

requisitos de operación de una filial en Colombia, lo cual no supone grandes cambios de fondo.

Por su parte, se logró mayor acceso para las entidades colombianas al mercado estadounidense por medio de todas las figuras jurídicas, y mayor transparencia en el proceso. Esto permitirá buscar intereses más ofensivos, como la apertura de agencias de bancos colombianos en Estados Unidos para explotar nichos como las remesas.

La reciente dinámica de la economía, la mayor confianza de los inversionistas y consumidores, la necesidad de modernizar las empresas para mejorar su competitividad y atender la internacionalización, y el TLC dinamizaron el crédito empresarial.

La cartera comercial de la banca pasó de cerca de \$31 billones a \$49 billones en los dos últimos años y alcanzó valores muy superiores en términos reales a los niveles máximos que tenía en 1998.

Con este favorable entorno económico y empresarial, muchos bancos aprovecharon para recomponer sus activos aumentando su cartera. La volatilidad de los mercados financieros en el segundo trimestre produjo grandes pérdidas en su portafolio de inversiones. Además, el cambio en las normas para calcular el índice de solvencia hizo que se requiera más capital para mantener la misma cantidad de inversiones en títulos del gobierno. Por eso, los bancos aceleraron el desmonte de sus posiciones en TES y yankees y el portafolio de estos papeles en manos del sector financiero cayó cerca de 16% este último año. Las entidades que más liquidaron sus inversiones en papeles de deuda pública fueron el Banco de Bogotá, Bancolombia y el BBVA.

La renovada agresividad de los bancos por aumentar su cartera los llevó a modificar sus condiciones de plazos y tasas de manera tan fuerte, que incluso desplazaron otras alternativas de deuda que tienen las empresas, como los bonos.

- **Estrategia de la banca.** El gran crecimiento de cartera bancaria este año vino por el lado de las empresas. Si bien la cartera de consumo —que usualmente son préstamos de personas naturales— crece a tasas anuales cercanas al 49,5%, a septiembre, según cifras de la Superintendencia Financiera, y la guerra comercial en este segmento es la más evidente, la cartera comercial —que crece al 24,7%— responde por casi la mitad del crecimiento de la cartera total, dado su mayor peso, y la competencia en este segmento de mercado es igualmente intensa.

Las entidades financieras están cada vez más conscientes de la necesidad de diferenciar sus productos y lo hacen no solo con tasas de interés y plazos, que siguen siendo argumentos importantes, sino acercándose más a las empresas para entender sus necesidades y llegarles con ofertas novedosas y a la

medida. Así, la segmentación hoy es más importante y afinada que hace unos años.

Esto se puede ver en el perfil de crecimiento de las entidades. En la cartera comercial, los sectores de más alto crecimiento corresponden, para el Banco de Bogotá, al comercio en general, la construcción, obras civiles y a la industria. Mientras tanto, para Bancolombia son empresas de los sectores de recursos naturales, servicios públicos, gobierno, obras civiles, edificaciones y transporte.

Por su parte, el segmento más importante para el BBVA son los contratistas de las concesiones de carreteras, aeropuertos, mallas viales y puertos, y los siguen los sectores automotor, comercio, industria, petroquímica y transporte.

3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo. En esta sección se hace un análisis del entorno competitivo que rodea a la empresa en su sector, se analizan los posibles productos sustitutos, los clientes/usuarios y se realiza un análisis de la participación relativa de la empresa en el mercado.

3.2.3 Descripción de la competencia. El Banco de Occidente inició operaciones como sociedad anónima comercial de naturaleza bancaria, debidamente constituida, el 3 de mayo de 1965, bajo la administración del Doctor Alfonso Díaz.

Su orientación y su rango conservaron inicialmente el matiz regional durante los primeros años, período durante el cual el desarrollo del sector bancario fue realmente lento.

Las primeras oficinas fuera de Cali se abrieron en Palmira, Pereira y Armenia. En 1970, el Banco contaba con una red de 15 oficinas, un patrimonio aproximadamente \$ 74 millones de pesos y activos totales del orden de \$ 685 millones.

En 1973 El Banco de Occidente inició una nueva etapa bajo la orientación del grupo económico Sarmiento Angulo, el cual lo fortaleció con recursos de capital y su reconocida experiencia, transformando profundamente la institución y ampliando sus horizontes, hasta convertirla en una entidad de proyección nacional e internacional.

A finales del 76 el Banco lanzó su propio sistema de tarjeta de crédito Credencial, inspirado en el potencial bancario de este instrumento como medio para hacer compras y pagos.

Durante la segunda mitad de los años 70, el sector bancario en Colombia enfrentaba ya de manera incipiente algunos de los retos que hoy son grandes y desafiantes realidades. La modernización tecnológica como fuente de productividad y de capacidad para la prestación de servicios cada vez mayores

y más exigentes y la creciente competencia sobre los recursos del público, con un grave impacto sobre los costos financieros y el margen de intermediación del sector.

Al llegar 1980 el Banco ha desarrollado ya considerablemente su red de oficinas y su envergadura financiera, lo que lo lleva a formar Direcciones Regionales. En diciembre de ese año el Banco cuenta con 80 oficinas, activos por 16.000 millones de pesos y un patrimonio de 1.875 millones de pesos.

En junio del 82 el Banco inaugura su filial Banco de Occidente de Panamá, como respuesta a la necesidad de nuevos recursos para el financiamiento externo.

En 1993 se inició el proyecto de modernización de operaciones bajo el enfoque de reingeniería, con el cual se busca eliminar las tareas que no generan valor agregado al cliente e incrementar la fuerza de ventas.

Para el cierre de diciembre de 1996, el Banco de Occidente cuenta con un patrimonio real de \$ 219.940 millones de pesos, activos totales por \$1.375447 millones de pesos y una red de 112 oficinas, distribuidas en 34 ciudades diferentes del país.

En junio de 1997 inaugura su nueva sede principal en el sector histórico de Cali, donde se concentra la Dirección General del Banco, el Staff de la Región Sur occidental, sus Filiales y Vinculadas.

En 1998 se inició el proyecto London, orientado a optimizar la Estructura Comercial del Banco, y cuyo principal objetivo es atender en forma personalizada y especializada los diferentes segmentos de Banca.

En el año 2000 se desarrolló el proyecto MCKINSEY, con el cual se rediseñó la estructura organizacional del Banco buscando mayor eficiencia y productividad administrativa en todas las áreas staff del Banco.

El Banco de Occidente considera haber cumplido y estar cumpliendo un compromiso de desarrollo en el país, respondiendo a la confianza de la comunidad, de sus clientes y de sus accionistas.

▪ **Occiauto.** Es una línea especializada para la Financiación de Vehículos Productivos, de Servicio Público y Particular para transporte terrestre de pasajeros, carga liviana y carga pesada, nuevos y usados, nacionales o importados comprados directamente o a través de concesionarios (No incluye taxis)

✓ **Beneficios**

- Financiación de vehículos nuevos y usados.
- Financiación de tráiler con /sin cabezote.

- Financiación para la importación del vehículo.
- Financiación de vehículos para transporte de pasajeros hasta con 10 años de antigüedad.
- Financiación de vehículos para transporte de carga hasta con 12 años de antigüedad.
- Disponibilidad de adquirir garantía bancaria para matrícula a través del Banco de Occidente.
- Planes Flexibles: Plazo hasta 60 meses para vehículos nuevos y vehículos usados.
- Tasa competitiva.
- Agilidad en el desembolso.
- Asesoría personalizada por ejecutivos especializados
- Comodidad para el pago en más de 1000 oficinas del Grupo AVAL.
- Excelente Póliza Colectiva.

✓ **Pague el 50% ahora y el otro 50% en un año**

Diseñado para clientes que tengan la posibilidad de dar una cuota inicial igual o superior al 50% para la compra de vehículo nuevo y que requieran pactar el pago del capital restante en una cuota única al finalizar el plazo.

Durante los 12 meses de plazo del crédito, los clientes solamente pagarán el valor correspondiente a los intereses corrientes y el valor de los seguros, si se utiliza la póliza colectiva ofrecida por el Banco de Occidente.

✓ **Características**

- Cuota inicial igual o superior al 50% del valor del vehículo nuevo a financiar Pago de cuota única por el valor del capital restante, al finalizar el plazo otorgado por el Banco.
- Pago de interés mensual sobre el capital adeudado.
- Plazo del crédito: de 6 a 12 meses.

✓ **Beneficios**

- Tasa de interés preferencial*.
- Periodo de gracia de máximo un año sin pago de capital.
- Adquisición inmediata del vehículo, pagando cuotas mensuales favorables sólo de intereses, durante todo el plazo del crédito.
- Más de 845 puntos de pago a través de toda la red de oficinas del Grupo Aval.

▪ **Crédito para Transportador**

- Fotocopia Documentos de Identidad
- Soporte de ingresos

- Fotocopia de las dos últimas Declaraciones de Renta o firma de no declarante
- Carta de la empresa transportadora o contratos de transporte
- Extractos Bancarios de los tres últimos meses.
- Flujo de caja

✓ **Asalariados**

- Fotocopia Documentos de Identidad
- Fotocopia del Certificado de Ingresos y Retenciones del último año gravable.
- Certificado Laboral en donde se especifique salario, cargo y años de servicio en el empresa.
- Constancia de Honorarios
- Fotocopia del Certificado de Tradición y Libertad o Impuesto Predial de Bienes Inmuebles.
- Fotocopia de las Tarjetas de Propiedad de los Vehículos

✓ **Independientes**

- Fotocopia Documentos de Identidad
- Fotocopia de las dos últimas Declaraciones de Renta
- Certificado de Contador Público titulado donde se especifique ingresos, adjuntando la copia de la matrícula de contador.
- Certificado de Cámara de Comercio de las sociedades en donde tenga aportes.
- Extractos Bancarios de los tres últimos meses.
- Certificado de Tradición y Libertad o Impuesto Predial de Bienes Inmuebles.
- Fotocopia de las Tarjetas de Propiedad de los Vehículos

▪ **Occiplus.** Diseñado para estudiantes universitarios o profesionales recién egresados, mayores de 18 años, que deseen adquirir su primer vehículo nuevo o usado hasta con 5 años de antigüedad.

✓ **Características**

- Período de gracia de 60 días para el pago de la primera cuota.
- Financiación hasta el 90% para vehículos nuevos y hasta el 80% para vehículos usados hasta de 5 años de antigüedad.
- Plazo: Hasta 72 meses.
- Tasa de interés vigente para financiación de vehículos livianos.
- Beneficios
- No se requiere tener experiencia financiera previa.
- Hasta 72 meses de financiación, incluyendo vehículos usados hasta de 5 años.

- El pago de la primera cuota se cancela a los 60 días de haber tomado el crédito, tiempo que le permite al cliente ajustar sus gastos mensuales después de la compra del vehículo.
- Posibilidad de respaldar el crédito con un codeudor cuando el análisis realizado por el Banco, así lo requiera.

▪ **Occiflex.** Un plan de financiación para que cancele su carro en cuotas que se ajusta a sus necesidades y que van bajando a medida que va pagando.

✓ **Características.** El producto está conformado por tres partes:

- El cliente debe aportar el 40% de cuota inicial para el pago de su vehículo nuevo.
- El Banco ofrece la financiación del 60% restante de la siguiente forma:
- Financiación del 40% del valor del vehículo con un plazo máximo de 48 meses.
- Pago del 20% restante en la última cuota del plazo pactado con el Banco.
- Cuotas mensuales fijas de capital con disminución del pago a intereses, a medida que avanza el crédito.
- Beneficios
- La cuota mensual es menor a la de un crédito tradicional, lo que permite manejar pagos mensuales más favorables.
- El valor de la cuota mensual disminuye en la medida que avanza el crédito.
- Más de 845 puntos de pago a través de toda la red de oficinas del Grupo Aval

▪ **Transporte Público.** Orientado para atender las necesidades de financiación de clientes que deseen adquirir vehículos livianos para transporte público, nuevos o usados, hasta con tres años de antigüedad.

✓ **Características**

- Porcentaje de financiación:
- Hasta el 85% para vehículos nuevos.
- Hasta el 75% para vehículos usados hasta con 3 años de antigüedad.
- Se financia hasta el 100% del vehículo. *
- Plazo: Hasta 48 meses.

✓ **Beneficios**

- Financiamos hasta el 100% del vehículo si el cliente presenta al Banco un segundo vehículo como garantía adicional. Puede ser particular.
- Financiamos hasta 48 meses de plazo
- Estudio de crédito sin costo.
- Cuota fija mensual.

- Más de 845 puntos de pago a través de toda la red de oficinas del Grupo Aval.

- **Colpatria.** En 1955, el mundo estaba en recuperación tras el holocausto de la II Guerra Mundial. Colombia, afrontaba los primeros rigores de la violencia: La migración del campo a las grandes ciudades y la necesidad que por estas mismas condiciones surge da origen en el país a reformas sociales y económicas que sentarán las bases de nuestra sociedad contemporánea.

En este contexto, el 3 de noviembre de 1955, Carlos Pacheco Devia lideró un grupo de inversionistas para construir La sociedad Colombiana de Capitalización.

El objetivo principal fue crear empresas y de esta forma generar mayor dinamismo al entonces incipiente mercado de la capitalización en Colombia.

En 1958, Carlos Pacheco Devia, en su condición de hombre empresarial visionario, incursiona en el campo de los seguros; consciente del potencial en el mercado en 1958 crea dos compañías: Seguros de Vida Patria, con un servicio orientado a la cobertura de riesgos a personas y Seguros Patria S.A. para seguros generales.

En 1961, se conforma la Entidad Financiera, Colombiana de Inversiones S.A., hoy conocida como Inversiones Colpatria.

En 1969, Ante las restricciones legales que por la época impedían constituir un banco nuevo, Colpatria adquiere la mayoría accionaria del Banco de La Costa. Esta operación da nacimiento al Banco Colpatria.

En 1972, Con la implantación en Colombia el sistema de valor constante para la financiación de vivienda, denominado entonces UPAC, el Grupo crea la Corporación de Ahorro y Vivienda UPAC Colpatria.

El desarrollo, la evolución y la incursión en nuevos negocios financieros, han sido una constante en Colpatria. De acuerdo a esta premisa, en 1977 se crea la Constructora Colpatria, tras analizar la oportunidad que significaba la financiación de vivienda en el país.

En la década de los 80's, el Grupo vio el nacimiento de la Financiera Colpatria; de Leasing Colpatria y de Salud Colpatria. En los noventa se crearon: La Fiduciaria

Colpatria, el Fondo de Pensiones y Cesantías Colpatria y la ARP Colpatria, Y UPAC Colpatria adquiere Corpavi.

Como política integral del negocio bancario, en 1997 el Grupo comienza un proceso de fusión entre la Financiera y la Corporación de Ahorro y Vivienda, al que se uniría el Banco en 1998. Este año, se constituye legalmente el Banco Multibanca Colpatria, como se conoce hoy en día.

2000. Colpatria Pensiones y Cesantías es comprada por el Banco Bilbao de Vizcaya Argentaria (BBVA)

2003. Gestiones y Cobranzas, nace como filial del Banco, dedicada a la especialización y optimización en el ciclo de cobranzas de los diferentes productos crediticios (cobranza administrativa, extrajudicial y judicial).

▪ **BANCOLOMBIA**

✓ **Descripción del Producto.** Un Crédito justo a su medida

- El crédito está dirigido a personas naturales asalariados, independientes o pensionados
- Financiamos la compra de Automóviles, Camperos y Camionetas de uso particular nuevos o usados
- El plazo del crédito es desde 12 hasta 60 meses
- El monto va desde \$3 millones, hasta el 90% del valor comercial del vehículo (según el modelo) Para vehículos usados, la antigüedad del vehículo mas el plazo del crédito no debe superar 12 años

✓ **Beneficios.**

- Cómodo Sistema de pago
- El sistema de pago es con cuota fija mensual y tasa fija.

✓ **Nada más que Ventajas**

- No necesita codeudor.
- El estudio de crédito no tiene costo.
- Cuenta con atención personalizada durante el proceso de solicitud de crédito.
- Tasas preferenciales
- Facilidad en los requisitos y agilidad en el proceso de solicitud y aprobación.
- No requiere apertura de productos adicionales al crédito.

✓ **Para solicitar el crédito usted solo necesita**

- Seguros: El vehículo debe estar asegurado contra todo riesgo.
- Ingresos: si usted es empleado requiere ingresos mínimos de 3 salarios mínimos, si es independiente de 4 salarios mínimos.
- Cumplir con las políticas de crédito del banco
- Documentación requerida para Empleados
- Solicitud de crédito Individual.
- Fotocopia cédula con huella dactilar y firma.
- Carta de la Empresa incluyendo: Cargo, sueldo básico incluyendo primas, y/o cesantías y antigüedad. Con fecha de expedición menor a 30 días.

- Antigüedad: 1 año
- Último comprobante de nómina.
- Certificado de ingresos y retenciones del último año gravable o declaración de renta.
- Para otros ingresos: 3 últimos extractos bancarios.

✓ **Documentación requerida para Independientes**

- Solicitud de crédito individual.
- Fotocopia cédula con huella dactilar y firma.
- Si cuenta con negocio: certificado de Cámara de Comercio.
- Copia extractos bancarios 3 últimos meses.
- Copia declaración de renta último año gravable o certificación de no-declarante.
- Antigüedad de 2 años en la actividad

✓ **Para todos los solicitantes**

- Vehículo nuevo
- Factura pro-forma concesionario.
- Vehículo usado
- Fotocopia tarjeta propiedad.
- Certificado de DIJIN
- Promesa de Compraventa ó factura
- Avalúo de concesionario autorizado

▪ **Fusión Bancolombia, Conavi y Corfinsura.** El 14 de septiembre de 2004 los accionistas principales de Bancolombia, Conavi y Corfinsura, decidieron promover el inicio de los estudios encaminados a determinar la conveniencia de la integración, en una sola entidad, de estas empresas. Es así como se da inicio a un proceso de fusión, el cual contó con el aval definitivo de la Superintendencia Bancaria de Colombia el 22 de julio de 2005.

Posteriormente el 30 de julio de 2005, ante el notario número 29 de Medellín, los doctores Jorge Londoño Saldarriaga, Presidente de Bancolombia, Rodrigo Velásquez Uribe en representación de Corfinsura y Luis Fernando Muñoz Serna en representación de Conavi, firmaron la escritura pública por la cual se perfeccionó la fusión entre estas tres entidades.

Con la firma de la escritura pública comenzó a operar una Organización líder que tiene al servicio de los colombianos una amplia red de oficinas y cajeros automáticos en todo el país a disposición de sus clientes y cerca de 12 mil empleados comprometidos con la excelencia, para garantizar el mejor servicio.

✓ **Antecedentes.** Suramericana de Inversiones directamente y a través de sus filiales, participa en más de 100 empresas de gran variedad de sectores, como los seguros, seguridad social, financiero, cementos, alimentos, comercio y textil, entre otros, y su inversión también está presente en la comunidad

Andina y en Centro América.

En ese sentido, para enfrentar los retos que hoy demanda la globalización en el mercado financiero, durante 2004 la Junta Directiva de suramericana de Inversiones S.A. principal accionista de Bancolombia, Conavi y Corfinsura, analizó

la posibilidad de promover los estudios encaminados a determinar la conveniencia de la integración de estas tres compañías en una sola entidad.

Finalmente esta decisión se anunció públicamente el 14 de septiembre de 2004.

Este proyecto tiene como propósito aprovechar al máximo las sinergias y complementariedades naturales entre los tres negocios, cuyas marcas tienen un altísimo reconocimiento en el mercado. La integración permitirá conformar un solo banco, más fuerte, con mejores servicios para sus clientes, mayor rentabilidad para sus accionistas y nuevas oportunidades de crecimiento para sus empleados.

La integración, sin duda, aprovechará el conocimiento, la experiencia y la calidad del equipo humano de cada compañía, y dará origen a una nueva cultura fundamentada en sólidos principios y valores, que sumados a la excelencia en el servicio que caracteriza a las tres empresas, conformarán las mayores fortalezas de la nueva entidad.

- **Historia de las tres entidades**

- **Bancolombia.** En 1875 el entonces Banco de Colombia abrió sus puertas como una respuesta para atender las necesidades de servicios financieros que surgían en la economía colombiana. En ese momento fue catalogado como la entidad líder en la promoción del ahorro entre los colombianos, servicio en el que atendió más de un millón de personas.

La institución se consolida en 1998 con la fusión del Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia, y con la posterior integración estratégica del Banco y su grupo de filiales, permitiéndole constituir una Organización con el conocimiento, el tamaño, la red y la infraestructura necesaria para asumir una posición de liderazgo en la industria financiera colombiana.

- **Conavi.** En octubre de 1972, directivos de empresas antioqueñas gestan la idea de crear una Corporación de Ahorro y Vivienda, que se cristaliza el 14 de febrero de 1974 con el nacimiento de la “Corporación Nacional de Ahorro y Vivienda Conavi” y la posesión, ante la Superintendencia Bancaria, del doctor Luis Alberto Villegas Moreno, como primer Gerente de Conavi.

El 1 de abril de 1974, se abre al público la primera oficina Conavi en Junín, ubicada en el centro de la ciudad de Medellín. En ese momento se inicia la

historia de un banco que se ha caracterizado por su proyección y cercanía con los colombianos.

Con paso firme y seguro y con el lema ser "la primera empresa de servicios del país", Conavi fue pionera, en el sistema financiero nacional, en cuanto a la introducción e implementación de tecnología para ofrecer el mejor y más avanzado servicio a los clientes. En febrero de 2000 se aprobó la conversión de Corporación a Banco y fue en abril de 2001 cuando se cambió la denominación y se identifica como Banco Comercial y de Ahorros con la sigla Conavi.

- **Corfinsura.** El 1 de julio de 1993 nació la Corporación Financiera Nacional y Suramericana S.A. Corfinsura, como resultado de la fusión de la Corporación Financiera Nacional S.A. que ya venía prestando sus servicios desde 1959, y la Corporación Financiera Suramericana S.A.

A través de su actividad de más de cuarenta años, Corfinsura ha adquirido un buen nombre en el medio, gracias a su amplio conocimiento del sector financiero y empresarial, así como de la economía del país y de su entorno regulatorio.

Durante su trayectoria Corfinsura alcanzó liderazgo y proyección en el sector financiero colombiano así como un importante reconocimiento por la excelencia y la seriedad en el manejo de sus negocios.

- **Vehiprestamo.**

- **Descripción.** Es la línea de crédito cuya finalidad es la financiación de la adquisición de vehículos para uso particular o comercial (excepto servicio público), para clientes o no de Bancolombia con amplios plazos de financiación. Convirtiéndose en una solución eficiente y segura que te conducirá más rápido hasta tus metas.

- ✓ **Características.** El Vehipréstamo tiene las siguientes características:

- Monto mínimo: desde \$1.000.000 de pesos.
- Monto máximo: se financia hasta el 85% del valor comercial del vehículo.
- Plazo: desde 12 hasta 60 meses.
- Tasa fija: gradual al capital con cuotas mensuales constantes durante el crédito.
- Tasa variable: cuotas variables mensuales, es decir cuotas iguales a capital más intereses variables según comportamiento de la DTF (Tasa de Depósito a Término Fijo).
- Puedes pactar cuotas extraordinarias que sumadas no superen el 30% del valor inicial del préstamo y realizar abonos extraordinarios en cualquier momento en que lo desees.

✓ **Beneficios.** Con Vehipréstamo puedes obtener múltiples beneficios si deseas adquirir un vehículo de forma ágil y segura:

- Amplios plazos de financiación de acuerdo con tus necesidades hasta 60 meses.
- Amortización mensual a través del Débito Automático, un servicio del Banco, que descuenta el valor de la cuota de tu cuenta corriente o de ahorros sin necesidad de ir a alguna de las sucursales Bancolombia del país.
- Posibilidad de pactar cuotas extraordinarias en el momento de la aprobación del crédito acomodando las cuotas mensuales a sus posibilidades que no excedan el 30% del valor inicial del crédito.
- Seguro de vida durante la vigencia del crédito.
- Posibilidad de realizar abonos extraordinarios no pactados en cualquier momento, disminuyendo el valor de la cuota mensual o el plazo del crédito.
- Completa información del estado del crédito en el extracto mensual.
- Consultas y pagos por la Sucursal Virtual a través de www.grupobancolombia.com y de la Sucursal Telefónica mediante el contacto con una operadora.
- Los créditos para vehículo gozan de las ventajas de la póliza colectiva contra todo riesgo mediante el pago diferido a 12 meses sin intereses de financiación.

3.2.4 Barreras de entrada. Solamente existe una barrera de entrada significativa para que una entidad pueda ofrecer este producto dentro de su portafolio, y esta es, la solidez que debe tener para poder trabajar con crédito de vehículo en su portafolio de productos.

3.2.5 Productos sustitutos. Las siguientes empresas o entidades bancarias las denominamos competencia indirecta ya que no manejan como tal el crédito de vehículo sino que lo manejan como un crédito libre inversión que tiene como diferencia la tasa, el plazo, los requisitos, etc. Quedando el auto sin pignorar y dándole al cliente facilidad para realizar cualquier negocio cuando el automóvil que va a comprar es usado. Estos productos entonces, serían productos sustitutos del préstamo para vehículo. Entre los productos sustitutos tenemos:

Tabla 4. Productos sustitutos para el crédito de vehículo ofrecido por el banco davivienda.

PRODUCTO	ENTIDAD FINANCIERA
CREDITO LIBRE INVERSION	Banco Caja Social
CREDITO LIBRE INVERSION	Banco AV Villas
CREDITO LIBRE INVERSION	Banco de la mujer

3.2.6 Análisis de cliente / usuarios actuales y potenciales. El crédito de vehículo esta dirigido a personas naturales o jurídicas pertenecientes a los estratos 3 y 4 como son los empresarios, ejecutivos, profesionales, trabajadores y pensionados con buenos ingresos y capacidad económica que disponen de poco tiempo y que tienen unos hábitos y preferencias muy variables y exigentes.

En la actualidad los clientes son cada vez más exigentes en cuanto a precios, calidad, comodidad entre otros, este factor se debe al alto índice de conocimiento que tienen acerca de sus preferencias y no es posible tener clientes insatisfechos, por eso es necesario brindarles productos o servicios que de alguna manera produzcan satisfacción acorde a las preferencias del sector al cual se va a ingresar.

3.2.7 Evaluación del desempeño externo. En la tabla siguiente se califica de 1 a 5 siendo 1 muy malo y 5 lo mejor.

Tabla 5. Evaluación del desempeño externo

ASPECTOS	CALIFICACION	%	Pond	JUSTIFICACION
Fortalezas Competencia	4	20	0.8	Existe gran variedad de entidades financieras las cuales manejan unas tasas y productos competitivos, incursionándose cada vez mas haciendo que el llegar a los clientes sea más complejo.
Debilidades Competencia	4	20g	0.8	En la mayoría de las entidades existe una mala atención a los clientes haciendo que estos a pesar de los beneficios que le brinden busquen otras opciones.
Clientes	4	30	1.2	La oficina maneja diferentes tipos de clientes, maneja una base de datos que le permite llamarlos para ofrecerles los productos y escuchar para ver cual es su necesidad.
Clima organizacional externo	3	30	0.9	Les falta a la mayoría tener una relación más estrecha con el cliente no lo escuchan y no alcanzan a conocer la verdadera necesidad
Total	3.75	100%	3.7	

El grafico visualiza los puntos débiles de la competencia destacamos entonces el clima organizacional dado que no se maneja un ambiente de trabajo ameno haciendo que la atención al cliente no sea el esperado, pero de todas maneras no hay que dejar atrás que así como tiene más amenazas también tiene oportunidades que si las saben aprovechar logran conseguir una participación alta en el mercado.

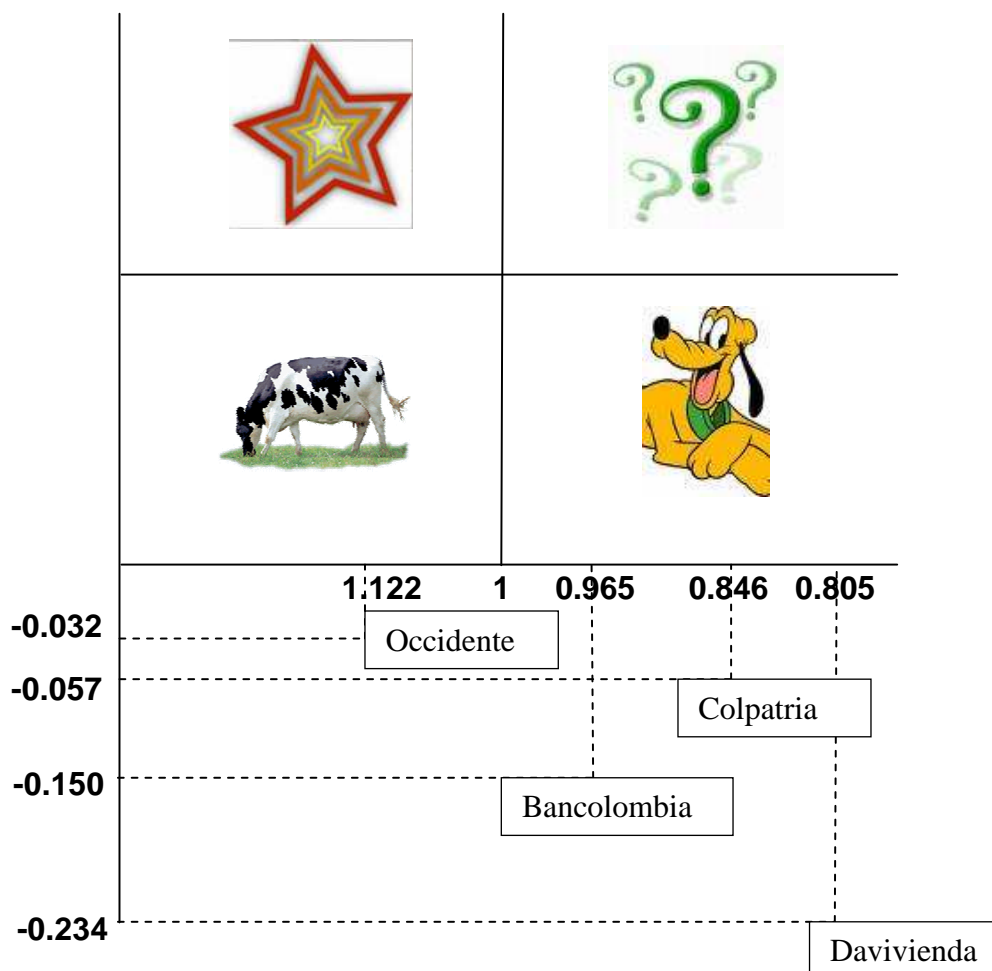
3.3 ANALISIS DE PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO

Por medio de este gráfico se puede observar la posición relativa de participación y crecimiento de las entidades bancarias que tienen el producto crédito de vehículo

Tabla 6. Análisis de la participación relativa del mercado

EMPRESAS	VENTAS 2006	VENTAS 2007	CM	PR
Banco de Occidente	610.385.200	590.650.000	-0.032	1.122
Banco Colpatría	530.300.000	500.000.000	-0.057	0.846
Bancolombia	670.923.000	570.000.000	-0.150	0.965
Banco Davivienda	687.385.000	476.000.000	-0.444	0.805
TOTALES	2.498.993.200	2.186.650.000	-0.124	

Figura 3. Matriz de Boston



Según la matriz de la participación relativa de la industria, donde se refleja la posición en el mercado vemos que todas las entidades tienen un nivel de crecimiento negativo lo que hace que sea decreciente, el Banco de Occidente se encuentra en la figura 3 la cual representa un nivel de participación relativamente alto y un bajo crecimiento, es una empresa generadora de utilidades y de efectivo obteniendo mercados estables, Bancolombia y Colpatria se encuentran en la figura 4, tienen baja participación de mercados pero aun pueden arrojar algo de efectivo, el Banco Davivienda se encuentra en la figura 2 lo que quiere decir que necesita de cantidades de efectivo grandes no solo para generar utilidades sino para las actividades de mercadeo con los que se podrá ubicar en un producto estrella con alta participación y alto crecimiento convirtiéndose en el líder de créditos de vehículo.

3.4 ANÁLISIS DE VEHÍCULOS NUEVOS EN EL MERCADO COLOMBIANO

Las ventas de automotores catapultaron el mercado a un crecimiento interanual de 29.6%. Los 22.844 vehículos vendidos entre los consumidores colombianos durante el mes de noviembre marcaron un nuevo récord mensual.

Las empresas automotrices de Colombia con ensamblaje local vendieron en estos once meses un total de 144.568 automotores, lo que significa que las ventas aumentaron 23.2%, colocando 27.236 unidades más que en el mismo período del año 2006, cuando habían vendido 117.332.

De acuerdo con las cifras que manejan las empresas, reflejadas en el informe mensual elaborado por Econometría, en estos 11 meses de 2007 las ventas totalizan 236.014 unidades, de las cuales 80.282 son vehículos importados que subieron 36.7% respecto al año 2006, si se comparan con los 58.746 comercializados entre enero y noviembre del año pasado.

Con raras excepciones, en general todas las empresas y marcas han tenido un comportamiento positivo a lo largo del año. Los primeros lugares en ventas por marcas los ocupan Chevrolet, Renault, Hyundai y Mazda, con elevadas diferencias entre unas y otras.

Con récord anual de 1.235.913 unidades comercializadas cerró el año 2007 la región América Latina, África y Medio Oriente de GM.

La cifra representó un aumento de 19% en las ventas, lo que significa que se vendieron aproximadamente 200.600 vehículos más que en el año 2006. Este incremento superó incluso el crecimiento mostrado por la industria automotriz regional.

Con 1.235.913 vehículos vendidos, la participación de mercado anual de GM LAAM creció hasta alcanzar el 17.2 por ciento, la penetración más alta lograda por GM en la región.

Asimismo, GM LAAM estableció otro récord al vender la cifra récord de 341.000 unidades en el cuarto trimestre de 2007, lo que propulsó el crecimiento de las ventas anuales. Esta cifra significa un aumento del 18 por ciento respecto del cuarto trimestre de 2006.

Los resultados récord logrados por GM LAAM fueron encabezado por Brasil, que se ha transformado en el tercer mercado más grande para GM, detrás de Estados Unidos y China. Por otra parte, las filiales de GM registraron récord totales de ventas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Egipto y Venezuela. Los Chevrolet Corsa, Aveo y Celta fueron los tres vehículos de GM más vendidos en la región en 2007.

La venta de vehículos nuevos en Colombia cerró el mes de marzo con 18.585 unidades comercializadas. En estos primeros tres meses se vendieron en el país un total de 54.351 automotores. Las estadísticas muestran una contracción en las ventas del 18.2% para las ensambladoras con respecto al mismo período del año anterior, y un mejor desempeño para las importadoras que aumentaron en 7.5% sus ventas. En el acumulado anual del ranking de marcas, con 19.186 unidades vendidas, Chevrolet se mantiene como líder con 35% de participación, seguida por Renault, Hyundai, Kia y Mazda.

De acuerdo con el informe mensual de Econometría, hay cuatro factores que justifican la caída en la comercialización de vehículos. En primer lugar indican la celebración de la Semana Santa en marzo, mientras que el año pasado fue en abril, lo que redujo en cinco días el período de ventas y explica alrededor del 4% de la reducción en las ventas. El otro factor tomado en cuenta es la poca disponibilidad de taxis de Hyundai que tuvo algunos problemas que le obligaron a reducir el suministro de vehículos a su red de concesionarios. De acuerdo con ejecutivos de esta empresa, esto afectó las ventas en cerca de mil unidades, 1.7% del total de ventas de vehículos nuevos en Colombia durante el primer trimestre.

El restante 2% en la baja en las ventas se le atribuye a la reducción del IVA de los automóviles particulares de 1600 c.c. a comienzos del año pasado, y por las preventas realizadas en el salón del automóvil en noviembre de 2006, eventos que motivaron a algunos compradores a postergar su compra hasta los primeros meses de 2007. La situación anterior se evidencia al observar que las ventas durante el primer trimestre de 2007 correspondieron al 23% del total de ese año, mientras que, entre 2004 y 2006, el primer trimestre aportó en promedio el 21% del total del año. En cuanto a las entregas a las redes de concesionarios, estas siguen una trayectoria acorde con la de las ventas a los consumidores finales e incluso un poco por encima de ellas, haciendo que durante el primer trimestre de este año ese inventario haya crecido en cerca de un día de ventas. Esto puede responder a un comportamiento previsivo de los

concesionarios con miras a enfrentar una mayor demanda en el futuro. Al comparar los cambios de inventarios entre 2001 y 2007 con los crecimientos de ventas en esos mismos años, se evidencia que existe una relación entre esas dos variables.

Finalmente cabe mencionar que las participaciones por segmento de mercado, por empresa y por marca, se han mantenido durante el primer trimestre del presente año, similares a la de 2007, salvo para el segmento de taxis que ha pasado por la situación que ya se mencionó. La situación plasmada en los párrafos anteriores nos llevan a concluir que: se puede esperar que las ventas de vehículos nuevos en Colombia este año alcancen una cifra similar a la del año pasado, más aún cuando muchos analistas esperan un crecimiento del país por encima del 4.5%.

3.5 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA (ENLACE 4C`S POR 4P`S)

Este es un análisis donde se dan a conocer diferentes aspectos internos y externos de la compañía y que más adelante ayudarán a definir los problemas y las posibles soluciones.

▪ Fortalezas

✓ Producto

- Financiación hasta un 90%
- Represteo, el cual es un crédito nuevo sobre la misma prenda que ya existe.
- Crediexpress Vehículo.
- Debito automático para el pago de cuotas
- Amortización sin sanciones ni multas.

✓ Precio (tasas)

- Se tienen tasas competitivas, diferentes dependiendo el cliente

✓ Plaza

- Contacto directo con el cliente

✓ Promoción

- El Banco cuenta con un presupuesto establecido para promoción y publicidad.
- Se utiliza todos los medios de comunicación masiva.

✓ Compañía

- Tiene un gran posicionamiento en el mercado, lo cual, logra una gran credibilidad por parte del cliente.
- Cuentan con un buen personal apoyado en un producto de excelente calidad que hace del servicio

✓ **Cliente**

- El Banco Davivienda, por su trayectoria y buen servicio, ha creado una gran fidelidad de parte de sus clientes.
- Se cuenta con la base de datos de los pensionados de la gobernación, seguro social y foped

✓ **Competencia**

- Por haber gran cantidad de entidades financieras que ofrecen el crédito de vehículo haga que el cliente se interese por el producto

✓ **Clima**

- Cuenta con excelentes relaciones interpersonales entre los funcionarios de la oficina y el Banco.

▪ **Debilidades**

✓ **Producto**

- Demora en el tiempo de respuesta

✓ **Promoción**

- Por ser una de las principales oficinas que tiene Cali, hace que el flujo de personas en ella sea numeroso lo que conlleva a que no se brinde una buena información al cliente sobre el producto debido al poco tiempo que se maneja con cada uno de ellos.
- La publicidad que maneja el Banco en los medios de comunicación es muy débil en cuanto a crédito de vehículo.

✓ **Compañía**

- Debido al numeroso flujo de personas que tiene la oficina, el personal con que cuenta la oficina es escaso.
- La planta física o infraestructura con que cuenta la oficina para atención al cliente es muy pequeña.

✓ **Clientes**

- Debido a la ubicación geográfica de la oficina hace que sus clientes pertenezcan a un estrato socio económico bajo, lo que disminuye las posibilidades de que las personas adquieran créditos de vehículo.

✓ **Competencia**

- La flexibilidad que otras entidades brindan a la hora de evaluar al cliente para adquirir un crédito de vehículo, hablando específicamente de reportes en las centrales de riesgo.

▪ **Oportunidades**

✓ **Producto**

- Tiene muchos beneficios que la competencia no posee lo que hace que sea atractivo para el cliente

✓ **Precio**

- La disminución que ha tenido el precio de los vehículos nuevos y usados en el comercio nacional.

✓ **Plaza**

- El crecimiento económico que ha tenido el país en los últimos años hace que mejore el poder adquisitivo de las personas.

✓ **Promoción**

- Se manejan promociones como pre aprobados, libranzas entre otras haciéndolo atractivo para el cliente, en cuanto a crédito de vehículo.

✓ **Compañía**

- El tener convenios con empresas hace que aumente la posibilidad de ofrecer en ellas mismas el producto, por ejemplo las libranzas tienen el beneficio de una tasa más baja.

▪ **Amenazas**

✓ **Producto**

- Un alza en los precios de la gasolina, haría que los clientes duden el adquirir vehículos.

✓ **Precio - Tasas**

- Un alza en las tasas por orden de la superintendencia Financiera.

✓ **Competencia**

- Que la competencia llegue a fortalecer su fuerza de ventas sacando publicidad o promociones que hagan que el cliente se interese por ellos.

4. FASE IV – DIAGNÓSTICO

4.1 EL PROBLEMA

Como se muestra más adelante para la sucursal de Calima el no estar cumpliendo con los objetivos esperados en la línea de financiación de vehículos, le genera una problemática frente a las directivas del banco al tener este indicador bajo y por su peso en los objetivos totales de la sucursal.

4.1.1 Planteamiento. La oficina 14 de Calima del Banco Davivienda viene mostrando inconsistencia en el cumplimiento de las metas de asignación de créditos aprobados para compra de vehículo que representa una parte importante del total de los créditos (70%) lo que ha conllevado a una fuerte preocupación ya que el sector ha estado muy dinámico y los resultados ubican a la sucursal con un desempeño por debajo del esperado debiendo establecerse un plan para entender el problema y formular las estrategias adecuadas que recuperen el nivel mínimo aceptado de créditos otorgados para financiación de vehículos.

Tabla 7. Cumplimiento de la oficina

	Meta	Cumplimiento	%
2006	720.000.000	687.385.000	95,47%
2007	960.000.000	476.000.000	49,58%

4.1.2 Formulación. ¿Cómo puede la oficina 14 de Calima del Banco Davivienda mejorar y alcanzar sus objetivos de venta u otorgación de créditos para financiar vehículos mediante la aplicación de un plan de marketing durante el año 2.009?

4.1.3 Justificación. El plan de mercadeo es una herramienta de gestión que ayuda a determinar los pasos a seguir, las metodologías y tiempos a alcanzar los objetivos establecidos, con el propósito de establecer la formulación, ejecución, control y evaluación de las actividades de marketing. El plan de mercadeo presentado es diseñado para la oficina La 14 de Calima del Banco Davivienda con el fin de crear estrategias que permitan mejorar las ventas y crecer más en el mercado de crédito de vehículo. Definiendo los clientes, competidores y su ambiente externo, para la planificación de aquellos objetivos factibles y lograr oportunidades del entorno y así posicionarse efectivamente en el sector.

Por medio del plan de mercadeo estratégico le permitirá a la oficina tener un control de la información de su mercado, competencia y demás factores internos y externos; que son de gran importancia para la toma de decisiones. Las herramientas del mercadeo permiten desarrollar e implementar estrategias para identificar y fortalecer el negocio, debido a que el mercado esta en continuo cambio se requiere estar a la vanguardia de todas las variaciones del entorno.

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 Objetivo general. Desarrollar un Plan de Marketing para la Oficina La Catorce de Calima del Banco Davivienda que le permita mejorar y alcanzar sus objetivos de volumen en la asignación de créditos para compra de vehículos.

4.2.2 Objetivos específicos

- Elaborar investigaciones que permitan obtener información primaria y secundaria arrojándonos resultados específicos.
- Realizar estrategias de mercadeo que permitan desarrollar diferentes actividades programadas para alcanzar el objetivo general.
- Implementar un análisis DOFA que permita obtener claridad del mercado objetivo.
- Definir sistemas e índices de control y evaluación para analizar los resultados con el diagnóstico elaborado en el plan de mercadeo.

4.2.3 Alcance (Cobertura geográfica – población beneficiada)

- **Cobertura geográfica.** El desarrollo del plan de mercadeo se realizara para la oficina La Catorce de Calima en la ciudad de Santiago de Cali para el año 2009 establecido en objetivos Trimestrales
- **Población beneficiada.** La población directamente beneficiada con la elaboración del Plan de Mercadeo para la oficina La Catorce de Calima está conformada por los clientes pensionados de las empresas de FOPED, GOBERNACION Y EMCALI pertenecientes a los extractos económicos 3 y 4 de la ciudad Santiago de Cali que no excedan la edad de 64 años, ya que son ellos los que podrán satisfacer sus necesidades y deseos con respecto a este tipo de producto.

4.2.4 Meta. Alcanzar para el año 2009 unas ventas en la línea de financiación de crédito de vehículo equivalentes a \$480.000.000 creciendo un 40% frente al año 2007.

4.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Este gráfico permite identificar los factores claves de éxito que crean el éxito y representación en el sector de las entidades financieras. La calificación es entre 1 y 5, siendo 5 la mayor calificación y 1 lo más bajo.

Tabla 8. Factores claves de éxito

VARIABLES	%	Pon.	Davivienda	Occidente	Colpatria	Bancolom-bia
Tasas	20	0.8	4	4	3	3
Fuerza de Ventas	30	1.2	4	5	4	5
Clima organizacional	10	0.3	3	5	5	5
Servicio al Cliente	40	1.6	4	4	3	3
Total	100%	3.9				

En la tabla anterior podemos observar que los factores claves son el servicio al cliente y la fuerza de ventas, dándonos en la ponderación un 3.9 que nos dice que la oficina tiene más oportunidades que amenazas enfocándose directamente en el servicio al cliente, todas las entidades le brindan al cliente un portafolio amplio y con múltiples beneficios para los clientes, haciendo que ellos se sienten como en su casa brindándoles una atención amable, confiable, oportuna y segura para que se fidelicen con el Banco.

4.4 VENTAJA COMPETITIVA

Es el diferenciador o diferenciadores que posee la empresa frente a los competidores, el cual los hace tener una ventaja sobre estos.

Tabla 9. Ventaja competitiva

VARIABLES	%	Pon.	Davivienda	Occidente	Colpatria	Bancolombia
Tasas	20	0.6	3	3	3	2
Fuerza de Ventas	30	1.5	4	4	3	4
Clima organizacional	10	0.3	3	3	3	3
Servicio Al Cliente	40	1.6	4	3	3	3
Total	100%	3.9				

La tabla nos muestra que el banco davivienda tiene mucha más ventaja competitivas en el servicio al cliente que con las demás entidades y demuestra ser una fuerte competencia, convirtiéndose para los clientes y usuarios en un banco que sabe lo que ofrece, lo que más le importa, son ellos, los clientes tienen varias oportunidades para adquirir el crédito, está compuesto por un recurso humano increíble enfatizado en el servicio como tal: Todo esto hace de una empresa que sea dinámica, dedicada, competitiva, proporcionándole al cliente una total satisfacción.

5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

5.1 BASES DE FORMULACIÓN

En esta fase se examinan toda la información analizada en las fases anteriores como la formulación del problema, el objetivo general, el alcance, la meta, el DoFa principal para la empresa, ventaja competitiva, factores claves de éxito. La formulación de las estrategias implican la identificación de fortalezas y debilidades internas de la organización y la determinación de las amenazas y oportunidades externas, teniendo en cuenta nuevas oportunidades de mercados y conociendo las variables que determinan su fuerza competitiva.

5.1.1 Formulación del problema. ¿Cómo puede la oficina catorce de calima del banco davivienda mejorar y alcanzar sus objetivos de venta u otorgación de créditos para financiar vehículos mediante la aplicación de un plan estratégico de marketing durante el año 2.008?

5.1.2 Objetivo General. Desarrollar un plan estratégico de marketing para la Oficina Catorce de Calima del Banco Davivienda que le permita mejorar y alcanzar sus objetivos de volumen en la asignación de créditos para compra de vehículos.

5.1.3 Alcance. El presente estudio se realiza para Banco Davivienda oficina la catorce de calima para el producto crédito de vehículo en la ciudad de Santiago de Cali aumentando así el crecimiento de sus ventas y su participación en el mercado.

5.1.4 Conclusión DOFA para la empresa

- **Fortalezas.** El producto cuenta con variedades de funciones las cuales son de fácil acceso por parte del cliente contando con múltiples beneficios para él. El estar en contacto directo otorgándole toda la información de manera detallada hace que el cliente se sienta bien atendido y consiga lo que está buscando.
- **Debilidades.** Una de las mayores debilidades que se maneja es el tiempo de respuesta a la solicitud, esta es de dos días que en otras entidades la respuesta es inmediata.

- **Oportunidades.** Una de las mayores oportunidades que estamos viendo en el mercado es la baja en los precios de los automóviles, esto hace que más clientes quieran adquirir uno con más facilidad.
- **Amenazas.** La amenaza más preocupante es la del alza de tasas por la superintendencia financiera haciendo que el cliente no quiera pagar tanto interés por un crédito, recordando los estratos que estamos manejando.

5.1.5 Ventaja competitiva. La ventaja competitiva del banco Davivienda es el servicio al cliente, ya que es prioridad para el hacer sentir el cliente importante, destacando todas las cualidades y beneficios del producto para que sea atractivo para él. Como se muestra en la tabla 9 las demás entidades financieras este factor no es su fuerte lo que hace que el Banco tenga mucha más oportunidad frente a ellos.

5.1.6 Factores claves de éxito. Los factores claves de éxito, son aquellos elementos que diferencian la empresa de su competencia, y que le otorgan la posibilidad de cumplir con todos los objetivos propuestos de manera óptima. Estas son herramientas que hacen única a la compañía, las cuales le permiten tener una personalidad de marca claramente definida que sea percibida por el público en general. Estos factores permiten que la empresa y por ende su marca no pasen desapercibidas.

Los factores claves de éxito para el Banco Davivienda son las tasas y el servicio al cliente.

5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES

Para realizar un planteamiento adecuado para el mercado, se deberán tener en cuenta aspectos tales como la viabilidad, las alternativas y las posibilidades que se presentan en este campo.

5.3 OPCIONES ESTRATEGICAS

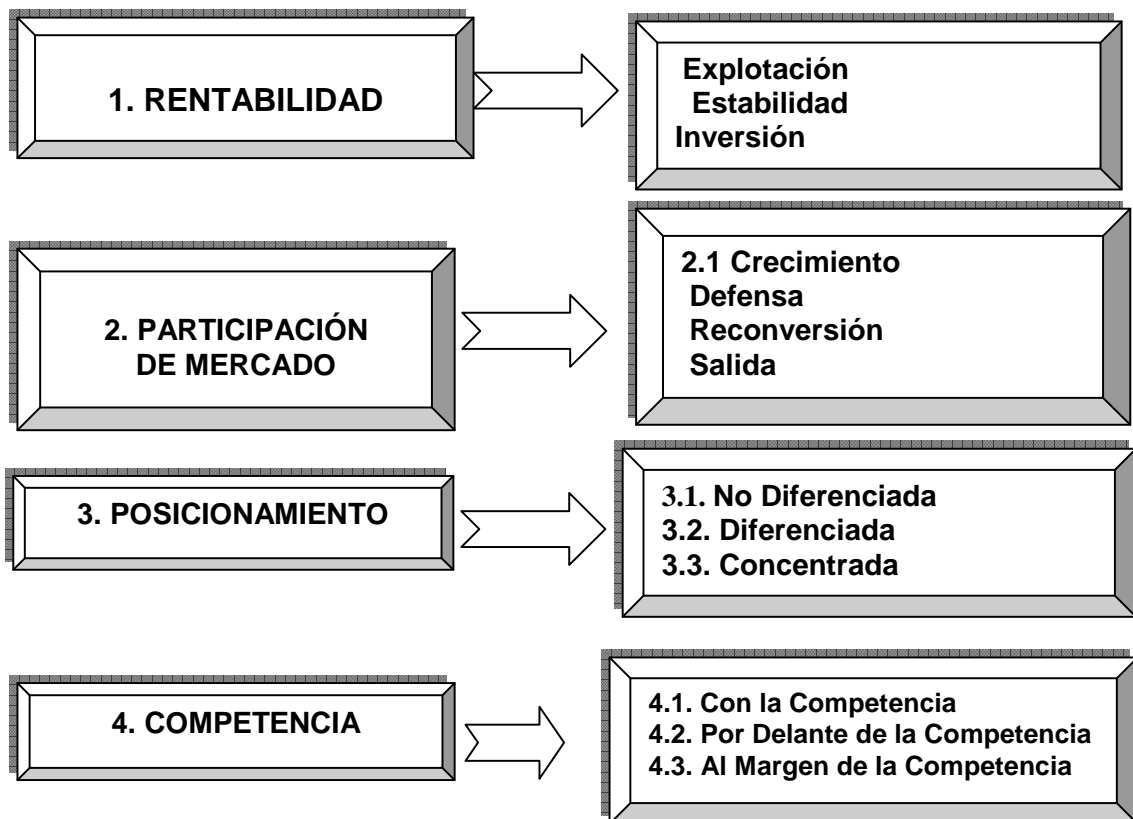
Son todas las acciones y metas a realizar basadas en el estudio realizado, con el fin de volverlas estrategias útiles para el éxito de la empresa.

5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas. Para lograr unos objetivos de mercado es importante desarrollar unas opciones estratégicas a nivel corporativo, que sirvan como base competitiva y

herramienta para cumplir los objetivos establecidos con el fin de mejorar la capacidad competitiva de la empresa en el sector.

En la siguiente figura se muestra como debe ser desarrollada en función de cuatro áreas o vertientes fundamentales: La rentabilidad, participación, posicionamiento y la competencia.

Figura 4. Vertiente y opciones estratégicas



Fuente: La estrategia básica del Marketing. España: Ediciones Díaz de Santos, 1990. p. 36.

- **Selección y justificación.** Entre las estrategias seleccionadas las más convenientes para conseguir el crecimiento y fortalecimiento de la empresa es la estrategia de rentabilidad, enfocada en la estabilidad, la cual le permite tener un mayor crecimiento de participación en el mercado a largo plazo. Por otra parte tenemos la estrategia de participación enfocada en el crecimiento, la cual se aplica para el crédito que se maneja actualmente teniendo en cuenta el cambio que se puede presentar en las tasas.

Tabla 10. Opciones estratégicas

VERTIENTE	OPCIONES	JUSTIFICACIÓN	TÁCTICAS
RENTABILIDAD	INVERSIÓN	Actualmente la empresa cuenta con el producto crédito de vehículo por lo tanto, es indispensable aplicar una estrategia de rentabilidad ya que el producto se encuentra en la etapa de madurez; asumiendo que se debe sacrificar parte de los beneficios a corto plazo con el fin de asegurar un flujo de beneficios estable en el futuro.	Repartir las bases de datos de los pensionados por empresa, quedando una empresa por cada 2 informadoras. Estipulando un tiempo de cada tres semanas para realizar seguimiento con el director de la oficina especificando cómo va la estrategia.
PARTICIPACION	CRECIMIENTO	En el mercado existente se busca el aumento de la participación con el producto crédito de vehículo y sus beneficios en el, en sus características y sus tasas	Para el aumento en las ventas y la participación en el mercado, es necesario que cada informadora encargada se dedique en el tiempo estipulado 100% a darle a conocer al cliente el producto y ofrecerles sus múltiples beneficios. Realizar muy bien las tomas de los pensionados para abarcarlos a todos y poder cumplir con la meta establecida.

POSICIONAMIENTO	DIFERENCIADA	<p>Para lograr mantener y mejorar la participación de mercado es necesario realizar un adecuado posicionamiento del producto y los beneficios que este ofrece a los clientes. Esta estrategia es la más apropiada, ya que tiene relación con los objetivos que se pretenden alcanzar. Al realizar una estrategia de posicionamiento, se pretende desarrollar nuevas actividades que le permitan mejorar y aprovechar las oportunidades que se generan en el entorno con una estrategia como la de ofrecimiento de productos a clientes específicos y potenciales.</p>	<p>Lograr el posicionamiento de la oficina a través del reconocimiento de la misma, como una de las oficinas líderes en la colocación de créditos de vehículo.</p>
COMPETITIVIDAD	POR DELANTE DE LA COMPETENCIA	<p>Es necesario mejorar el interés comercial frente al producto para buscar el liderazgo dentro del mercado y procurar la fidelidad de los clientes.</p>	<p>Ampliando el segmento por medio de los clientes pensionados que no han adquirido el crédito de vehículo o quieren un crédito libre inversión sobre prenda actual y ofrecerles las mejores tasas y las diferentes opciones de acceder a él.</p>

5.3.2 Esquematización de las opciones estrategias operativas. Las estrategias operativas son los pasos a seguir de acuerdo a la estrategia corporativa planteada, estas actividades se deben desarrollar partiendo de las variables de Marketing Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Figura 5. Estrategias básicas operativas



Fuente: La estrategia básica del Marketing. España: Ediciones Díaz de Santos, 1990. p. 36.

- **Selección, justificación y táctica**

✓ **Estrategias de producto.** Permanencia de producto actual sin variaciones

▪ **Justificación.** El banco tiene buen reconocimiento por el portafolio de productos que tiene, por la atención que le presta al cliente y porque se ha

encargado de posicionarse en el mercado brindándole seguridad en todos los servicios al cliente.

- **Tácticas:** Seguir brindándoles a los clientes el mismo portafolio de productos con la calidad y amabilidad que el cliente se merece.

✓ **Estrategias de plaza.** Estructura directa

- **Justificación.** Se tiene que tener un contacto directo con el cliente ya que hay que explicarle detalladamente cómo funciona el producto, cuáles son sus beneficios y como serán los costos y así poder brindarle una satisfacción total.

- **Tácticas.** Seguir ofreciéndole al cliente una atención personalizada, amable y oportuna.

- **Intensidad Selectiva**

- **Justificación.** Se dice que es selectiva ya que se tiene que cumplir con unos perfiles que el producto exige y si estamos enfocados en los pensionados lo que más tenemos que tener en cuenta es la edad, ya que el préstamo va hasta los 64 años.

- **Tácticas.** Se debe de indagar primero al cliente para mirar si tiene el perfil que exige el producto y si cumple con la necesidad que tiene.

- **Cubrimiento mayor**

- **Justificación.** El cubrimiento será mayor ya que las asesoras se enfocaran en conocer las necesidades de los pensionados y ofrecerles el crédito de acuerdo al perfil de cada uno, obteniendo así nuevos clientes y ventas para lograr un gran enfoque de mejoramiento en la parte de organización y obtener los resultados esperados por la oficina.

- **Tácticas**

- Para empezar a trabajar en el proyecto se hablo primero con la directora de la oficina, en donde le parece una estrategia muy confiable pero se tiene un inconveniente; todas las capacitaciones y todo el trabajo que vaya a el cumplimiento de las metas de la oficina esta centralizado en la fuerza comercial, lo que conlleva a que ellas, las informadoras, deben ser responsables del cómo lograr dichas metas y para eso ni el banco ni la oficina les da dinero para cumplirlas. Pero como aquí se trata de llevarle a la oficina mayor productividad se accedió a que estos costos se manejaran primero en una prueba piloto la que durara 16 semanas, que estas dirán dependiendo del logro que se refleje si sigue la oficina asumiendo estos costos o no. Esto no

conlleve a que el trabajo culmine sino a que si no cumplen con esta prueba no se les seguirá asumiendo los costos y cada informadora correrá con ellos. Para esto se va a tener una evaluación piloto, donde las informadoras presentaran el trabajo que han manejado hasta el momento.

- Se iniciará con una capacitación a las informadoras de la oficina para retroalimentar toda la información del producto las ventajas y beneficios, realizando clínicas de ventas para que sepan abarcar al cliente, se maneja de la siguiente manera:

Para las informadoras jornada normal será de:
Lunes a Viernes de 5:30 a 7:30p.m
Sábados de 8:00a.m a 1:00p.m

Para las informadoras jornada adicional será de:
Lunes a Viernes de 9:00a.m. a 12:00m

Se manejarán los siguientes costos:
Refrigerio lunes a viernes
 $\$1.150 * 6 \text{ informadoras} = \6.900
 $\$6.900 * 5 \text{ días} = \34.500
Refrigerio sábado
 $\$2.000 * 3 = \6.000
Transporte Capacitación lunes a sábado
 $\$2.800 * 6 \text{ informadoras} = \16.800
 $\$16.800 * 6 \text{ días} = \100.800

- Se dividirán las tres empresas quedando de a dos por informadora. La base de datos con la que se contara es:

Gobernación	350 pensionados
Foped	200 pensionados
ISS	230 pensionados

Teniendo en total 780 posibles clientes.

Los pensionados de la gobernación y foped tienen convenio de libranza con el Banco, queriendo decir que son los que más beneficios van a tener sobre todo en tasa.

- Se trabajará acorde con los cajeros haciendo referidos al área comercial, ya que ellos son los que tienen mayor posibilidad de conocer que saldos tienen los clientes y las transacciones que realizan, así poder abarcar a la mayor cantidad por oficina.

- Se manejará un tiempo de a tres semanas para realizar el seguimiento del trabajo con la directora de la oficina, teniendo un reporte detallado de los clientes que tengan asignados cada informadora.

- Las asesoras llegarán a clientes nuevos a través de visitas, de la toma de pensionados y de llamadas telefónicas para ofrecerle al cliente los beneficios que tiene. Colocando ellas mismas el horario y la forma de trabajo que aplicaran si es en su jornada laboral o no, se harán 2 salidas semanales por informadora, esto se hace porque ellas también deben cumplir con atender a los clientes que llegan a la oficina y cumplir con el resto de metas de los otros productos

Los costos serán:

Transporte visita a clientes prueba piloto

$\$2.800 * 2 \text{ días} = \5.600

$\$5.600 * 6 \text{ informadoras} = \33.600

$\$33.600 * 16 \text{ semanas} = 537.600$

Transporte visita clientes todo el proyecto

$\$33.600 * 48 \text{ semanas} = \$1.612.800$

- Dependiendo del desempeño que tengan serán evaluadas y por el cumplimiento o no de lo otorgado será reportado en su Tarjeta Record, que para ellas significa mucho ya que sirve para posibles ascensos en el Banco.

- Se harán 4 tomas de pensionados al año para masificar el producto, esto quiere decir, que en los meses de julio, octubre, enero, abril y un especial que se llamara el aguinaldo de los pensionados que ayudaran a penetrar el mercado.

En la toma de pensionados se tendrán pendones, tacos, lapiceros, bombones, papelería, portátiles y todo lo necesario para otorgarles toda la información pertinente.

En diciembre se llevaran variedades de pasa bocas típicas navideñas para darle un toque secreto a la toma.

Los costos para esta toma corren por cuenta del Banco, lo único que sale de la oficina es para el especial navideño en donde se contara con un presupuesto de \$2.500.000.

Para adquirir este presupuesto se contarán con el fondo de la oficina y con una rifa en donde el premio será de una cámara digital y el valor de cada boleta será de \$20.000, se maneja de la siguiente manera:

Cada informadora tendrá de a 14 boletas y la directora tendrá 16

Contándose con 100 boletas* \$20.000 = 2.000.000
Premio Cámara digital \$250.000

Utilidad \$ 1.750.000
Capital Fondo de la oficina \$750.000
Capital neto para el aguinaldo navideño \$2.500.000

- No se manejarán aumentos de salario ni horas extras ya que este proyecto les sirve a ellas para el cumplimiento de metas en este producto y les representa incentivos por cada desembolso que se realice.

- Hay que recalcar que también se trabajaran clientes que lleguen a la oficina en el transcurso de que se esté realizando este trabajo, esto también representa activos para la oficina y cumplimiento de meta de la informadora.

- Para toda esta estrategia se trabajara de la mano con el departamento de crédito, donde estos créditos tendrán una mayor agilidad para aprobación y que se haga del tiempo de respuesta un factor clave.

- Se manejará una evaluación final del proyecto para medir los resultados de este.

✓ **Estrategias de precio – tasas.** Con relación a la competencia igual o menor

▪ **Justificación.** Las tasas son las acordadas por el Banco como tal ya que la directiva es la encargada de estipularlas, que dependiendo también del informe que pase la superintendencia deciden subir o permanecer constante, pero siempre deben de estar a la par con los demás Bancos ya que este es un factor clave y depende mucho para el cliente evaluar y tome decisiones.

▪ **Tácticas.** Continuar con las mismas tasas.

✓ **Estrategias de promoción.** Atracción PULL

▪ **Justificación.** El Banco se enfoca muy bien al momento de realizar cualquier tipo de publicidad, ya que dependiendo del producto y el consumidor se evalúan las estrategias para así llegar abarcar los más clientes posibles.

▪ **Tácticas.** Continuar con las mismas promociones

6. GESTION DEL PLAN DE MERCADEO

6.1 PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS

En este proceso de ejecución de estrategias, se determina la implementación del plan de mercadeo estratégico, el control, la evaluación, los índices de evaluación, el plan de contingencia, el costo y presupuesto de las estrategias. Y por últimos se realizan las proyecciones del plan. Todos estos aspectos se deben tener en cuenta para cumplir plenamente con cada una de las estrategias corporativas y operativas planteadas anteriormente.

6.1.1 Implementación. Es necesario dar a conocer a todas las personas que hacen parte de la oficina lo que se busca con el plan que se va a ejecutar y poder así llevar una secuencia entre los objetivos, metas y estrategias a implementar para poder ubicar la oficina en el horizonte que se desea.

6.1.2 Control

- Verificar si todas las actividades propuestas se están realizando, así se mantiene al tanto los resultados que van arrojando las estrategias.
- Delegar funciones específicas para que el trabajo sea más eficiente y productivo.
- Establecer reuniones con el director de la oficina cada tres semanas para tener control sobre el plan que se está estableciendo llevando de esta manera a poder realizar cualquier modificación que lleven a cumplir con los objetivos establecidos.

6.1.3 Evaluación. Se realizará una reunión en los primeros 4 meses con presentación general, datos, cifras, porcentaje, etc. para evaluar la efectividad o resultados de todas las actividades que se hayan llevado a cabo de acuerdo al cronograma e índices de gestión planteados verificando el cumplimiento de las mismas y otra al terminar el proyecto. Cabe resaltar que se harán reuniones cada 3 semanas con la directora de la oficina para estar al tanto de cómo van las estrategias.

- **Índices de evaluación.** Los índices de evaluación serán:

- Comparar lo logrado con las estrategias contra los objetivos planteados al inicio del mismo.

- Se realizará un balance de las ventas antes y después de la implementación de las estrategias, teniendo las metas anuales.
- Efectividad de las estrategias y así implementarlas en otros tipos de productos.
- **Plan de contingencias.** Verificar un año después de la implementación de las estrategias el cumplimiento de la meta propuesta que sería \$856.800.000 equivalente a un 80% de crecimiento.

Después de haber implementado las estrategias, sino se ha alcanzado esta meta, se evaluará por completo el desempeño de las estrategias para verificar las posibles falencias que se estén afectando los resultados esperados y se tendrá que reestructurar el plan de mejoramiento del producto para que tenga una nueva orientación que permita la realización de las metas y objetivos.

6.1.4 Costos / presupuesto de las estrategias

Tabla 11. Presupuesto Prueba piloto

PRESUPUESTO TOTAL PARA LAS ESTRATEGIAS	
Concepto	Precio
Refrigerio	\$40.500
Transporte Capacitación	\$100.800
Transporte Visita clientes	\$537.600
TOTAL PRESUPUESTADO	\$678.900

Tabla 12. Presupuesto Proyecto total

PRESUPUESTO TOTAL PARA LAS ESTRATEGIAS	
Concepto	Precio
Refrigerio	\$40.500
Transporte Capacitación	\$100.800
Transporte Visita clientes	\$1.612.800
TOTAL PRESUPUESTADO	\$1.754.100

6.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 13. Cronograma de Actividades

ESTRATEGIAS	AÑO 2008						AÑO 2009					
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CAPACITACION												
DIVISION DE EMPRESAS												
TOMA DE PENSIONADOS												
PROYECTO PILOTO												
EVALUACION PILOTO												
REALIZACION DEL PROYECTO												
EVALUACION GENERAL												

NOTA: Los avances del proyecto se realizaran cada 3 semanas con la directora de la oficina.

7. CONCLUSIONES

- El Banco Davivienda ha logrado posicionarse en el mercado financiero, haciendo que sus clientes tengan fidelización por sus productos y servicios.
- El sector Financiero es altamente competitivo, es por ello que el Banco Davivienda y la oficina 14 de Calima se deben especializar en lo que mejor saben hacer, enfocarse en los clientes brindándole un servicio excelente haciendo de este el factor diferenciador.
- Hasta el momento la oficina ha desaprovechado las ventajas que tienen dentro de ella, como por ejemplo el tener la base de datos de los clientes pensionados y no hacer seguimiento de estos y así poder ofrecerle al cliente los diferentes beneficios que tienen obteniendo el nivel competitivo que buscan.
- La oficina cuenta con un excelente grupo de funcionarios dispuestos a ofrecer toda su amabilidad y cordialidad a los clientes a la hora de atenderlos y realizarle seguimiento.
- El producto crédito de vehículo tiene diferentes modalidades que hacen que el cliente tenga mejores beneficios y sea fácil adquirirlo.
- Las estrategias planteadas se realizaron a través de un análisis del sector centralizándose en el crédito de vehículo y así podrá mejorar su situación actual de mercado y lograr un mayor nivel de crecimiento.

8. RECOMENDACIONES

- Es necesario que todo el personal de la oficina este comprometido y sea responsable en la labor que se está realizando y así tener cuidado sobre las acciones a ejecutar para un control sobre las actividades estratégicas de mercadeo.
- Se recomienda trabajar en equipo, trabajar para un mismo fin, aunque existan metas por separado, ya que al final el logro no va hacer solo de una persona sino de la oficina entera.
- Revisar el cumplimiento de las actividades a realizar para cumplir las metas y objetivos que están plasmadas en el proyecto.
- Estar atento a las acciones de la competencia para evitar que le quite participación del mercado a la empresa y poder de esta manera tomar los correctivos pertinentes.
- Es indispensable que los funcionarios de la oficina tomen conciencia de lo importante que es hacer sentir bien a los clientes, hay que ponerse en los zapatos de ellos, pensar, sentir, actuar como ellos para que así el cliente sienta que es la única persona por quien los funcionarios trabajan.
- Se recomienda realizar una inversión extra, haciendo que las informadoras sientan también que están siendo apoyadas y que no están solas en el cumplimiento de las metas de la oficina, que el trabajo es para el bien de todos.
- Finalmente, es necesario la puesta en marcha cada uno de los puntos del plan de mercadeo estratégico propuestos, ya que en base a los análisis hechos estos tiene viabilidad en la ejecución; y seria más rentable y ventajosa para la empresa aprovechar esta oportunidad ya que se puede llegar a un crecimiento global en cada uno de los aspectos que le competen.

BIBLIOGRAFIA

Crédito de Vehículo Banco de Occidente [en línea]. Santiago de Cali: Banco de Occidente, 2008. [Consultado 15 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: http://www.bancodeoccidente.com/servlet/page?_pageid=17273&_schema=PORTAL30

Crédito de Vehículo Bancolombia [en línea]. Santiago de Cali: Bancolombia, 2008. [Consultado 15 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.grupobancolombia.com/personalplus/necesidades/financianecesidades/creditopesos/index.asp>

Crédito de Vehículo Colpatria [en línea]. Santiago de Cali: Colpatria, 2008. [Consultado 15 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.colpatria.com/Main/frmpersonas.aspx?key=108>

Crédito de Vehículo Banco Davivienda [en línea]. Santiago de Cali: Banco Davivienda, 2008. [Consultado 15 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://linea.davivienda.com/davivienda.jsp>

Grupo Bolívar Revista Dinero [en línea]. Santiago de Cali: Revista Dinero, 2008. [Consultado 15 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://www.revistadinero.com/noticias-grupos/grupo-bolivar-hora-consolidar/48767.aspx>

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia, guía práctica para ventas y mercadotecnia. México D.F: Prentice Hall, 2001. 392 p.

WALKER, Boyd Mullins. Marketing Estratégico. 4 ed. México DF: MC Graw Hill, 2005. 431 p.

ANEXOS

Anexo A. Edificio Central Banco Davivienda



Fuente: Crédito de Vehículo Banco Davivienda [en línea]. Santiago de Cali: Banco Davivienda 2008. [Consultado 15 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://linea.davivienda.com/davivienda.jsp>

Anexo B. Presidente del Banco Davivienda Efraín Forero



Fuente: Crédito de Vehículo Banco Davivienda [en línea]. Santiago de Cali: Banco Davivienda 2008. [Consultado 15 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://linea.davivienda.com/davivienda.jsp>

Anexo C. Presentación Oficinas



Fuente: Crédito de Vehículo Banco Davivienda [en línea]. Santiago de Cali: Banco Davivienda 2008. [Consultado 15 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://linea.davivienda.com/davivienda.jsp>

Anexo D. Imagen crédito de vehículo



Fuente: Crédito de Vehículo Banco Davivienda [en línea]. Santiago de Cali: Banco Davivienda 2008. [Consultado 15 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://linea.davivienda.com/davivienda.jsp>

Anexo E. Medios transaccionales



Fuente: Crédito de Vehículo Banco Davivienda [en línea]. Santiago de Cali: Banco Davivienda 2008. [Consultado 15 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://linea.davivienda.com/davivienda.jsp>

Call Center



Fuente: Crédito de Vehículo Banco Davivienda [en línea]. Santiago de Cali: Banco Davivienda 2008. [Consultado 15 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://linea.davivienda.com/davivienda.jsp>



Fuente: Crédito de Vehículo Banco Davivienda [en línea]. Santiago de Cali: Banco Davivienda 2008. [Consultado 15 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://linea.davivienda.com/davivienda.jsp>

Anexo F. Promociones



Fuente: Crédito de Vehículo Banco Davivienda [en línea]. Santiago de Cali: Banco Davivienda 2008. [Consultado 03 de Marzo de 2008]. Disponible en Internet: <http://linea.davivienda.com/davivienda.jsp>



Fuente: Crédito de Vehículo Banco Davivienda [en línea]. Santiago de Cali: Banco Davivienda 2008. [Consultado 19 de Noviembre de 2008]. Disponible en Internet: <http://linea.davivienda.com/davivienda.jsp>

Anexo G. Logos



Fuente: Crédito de Vehículo Banco Davivienda [en línea]. Santiago de Cali: Banco Davivienda 2008. [Consultado 15 de Mayo de 2008]. Disponible en Internet: <http://linea.davivienda.com/davivienda.jsp>